

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS DE UNA EMPRESA
DE EXPENDIO DE COMIDAS PREPARADAS

ANDREA CAROLINA ACUÑA MENDOZA

FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
BOGOTÁ D.C.
2017

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS DE UNA EMPRESA
DE EXPENDIO DE COMIDAS PREPARADAS

ANDREA CAROLINA ACUÑA MENDOZA

Monografía para optar el título de
Especialista en Gerencia de la Calidad

Orientador:

Angélica María Alzate Ibáñez
Magíster, Ingeniera Química

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE LA CALIDAD
BOGOTA D.C.
2017

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C., agosto de 2017

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director Especialización en Gerencia de la Calidad

Dr. Emerson Mahecha Roa

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

A ese gran ser que me ha tenido la paciencia, que siempre tiene una palabra de alivio, se inquieta por ayudarme de mil maneras y es mi gran compañera de vida, mi mamá.

A Mauricio, por ser mi motor impulsador para comenzar y ahora mi gran apoyo para terminar y no permitirme rendir ni siquiera en los momentos más difíciles.

A mi abuelita que con sus oraciones y buenos deseos, también contribuyó a que esto fuera una realidad.

A Dios por estar siempre en mi camino y jamás dejarme sola.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
OBJETIVOS	16
1. MARCO TEORICO	17
1.1 GESTIÓN	17
1.1.1 sistemas de gestión de calidad	17
1.1.2 principios de los sistemas de gestión de la calidad	18
1.1.3 Ciclo PHVA	19
1.2 PROCESO	20
1.3 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS	21
1.4 PASOS PARA ESTABLECER LA GERENCIA POR PROCESOS	22
1.4.1 Mapa de procesos	23
1.4.2 Caracterización de procesos	25
1.5 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	25
1.5.1 comprensión de la organización y su contexto	25
1.5.1.1 DOFA	26
1.5.2 comprensión de necesidades y expectativas de las partes interesadas	27
2. EMPRESA CASO DE ESTUDIO	28
3. METODOLOGIA	32
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	32
3.1.1 fuentes de información	32
3.2. ACTIVIDADES DETALLADAS	32
3.3 OBJETIVO 1	33
3.4 OBJETIVO 2	33
3.4.1 mapa de procesos	33
3.4.2 interacción de procesos	33
3.5 OBJETIVO 3	33
3.6 OBJETIVO 4	34
4. RESULTADOS	35
4.1 ANALISIS DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL	35
4.1.1 DOFA:	35
4.2 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS	37
4.2.1 interacción de procesos misionales	38

4.2.2 caracterización de procesos	39
4.3 AUTODIAGNÓSTICO SEGÚN ISO 9001:2015	43
4.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN	52
5. CONCLUSIONES	53
6. RECOMENDACIONES	54
BIBLIOGRAFIA	55
ANEXOS	57

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz FODA	27
Cuadro 2. Análisis DOFA de la compañía	36
Cuadro 3. Interacción procesos misionales de la compañía	39
Cuadro 4 Caracterización proceso de compras	40
Cuadro 5 Caracterización proceso de producción	41
Cuadro 6. Caracterización proceso de entrega	42

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Modelo del sistema de gestión de calidad basado en procesos	22
Figura 2. Mapa de procesos típico de una organización	24
Figura 3. Organigrama de la empresa caso de estudio APROCAR S.A.S	30
Figura 4. Metodología planteada para el desarrollo de los objetivos	32
Figura 5. Mapa de procesos de la compañía	38

LISTA DE GRAFICOS

	pág.
Gráfico 1. Contexto de la organización	44
Gráfico 2. Liderazgo	45
Gráfico 3 Planificación	46
Gráfico 4. Soporte	47
Gráfico 5. Operación	48
Gráfico 6. Evaluación de desempeño	49
Gráfico 7. Mejora	50
Gráfico 8. Consolidado ISO 9001:2015	51

GLOSARIO

ACTIVIDAD: gestión de proyectos. El menor objeto de trabajo identificado en un proyecto.

ALTA DIRECCIÓN: persona o grupo de personas que dirige o controla una organización al más alto nivel.

CALIDAD: grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos.

CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN: combinación de cuestiones internas y externas que pueden tener un enfoque de la organización para el desarrollo y el logro de los objetivos

DESEMPEÑO: resultado medible

ESTRATEGIA: es un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados, cuyo objetivo es explotar las competencias y conseguir una ventaja competitiva.

GESTIÓN: actividades controladas para dirigir y coordinar una organización

GESTION DE LA CALIDAD: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

MEJORA: actividad para mejorar el desempeño.

MEJORA CONTINUA: actividad recurrente para mejorar el desempeño

NO CONFORMIDAD: inconformidad de un requisito

PROCEDIMIENTO: forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso.

PROCESO: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto.

RIESGO: efecto de la incertidumbre

SALIDAS: resultado de un proceso

SISTEMA: conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan.

RESUMEN

En este trabajo se presenta una propuesta para el diseño de un sistema de gestión por procesos de una empresa cuya actividad principal es el expendio de comidas preparadas. Con este fin, se utilizan diferentes herramientas que conllevan a un acercamiento del estado actual de la compañía en relación a la norma ISO 9001:2015, para realizar la respectiva documentación y posterior implementación de la propuesta.

Se realiza un análisis del contexto de la compañía para un mayor acercamiento y visualizar como se debe abordar el estudio para el diseño del sistema de gestión de calidad. El análisis DOFA es la primera herramienta utilizada, resalta el estado interno de la organización y la estrategia que se debería utilizar frente a la situación externa. La segunda herramienta que se utiliza es el mapa de procesos que da una visión de la organización y contribuye con el desarrollo del propósito, por este motivo se realiza la caracterización de los procesos misionales para permitir un acercamiento y definición de los mismos. Finalmente se realiza el autodiagnóstico de la compañía basada en la NTC ISO 9001:2015 para conocer el estado de cumplimiento y las actividades o cuestiones principales que se deben abarcar.

Después del análisis del contexto y el diagnóstico de la empresa frente al cumplimiento de la norma, se concluye que es indispensable un mayor enfoque a la mejora continua, involucrar a la alta dirección y generar un mayor compromiso por parte de todas las áreas de la compañía. También se evidencia que es indispensable asignar recursos financieros para evitar las brechas que se están generando operativamente y evitar salidas inesperadas, así como también realizar una matriz de riesgos y planificación de cambios.

Palabras claves: gestión, calidad, contexto, mejora, DOFA, diagnóstico.

INTRODUCCIÓN

La decisión de gestionar por procesos es parte de la estrategia organizacional lo cual desencadenará en un mejor desempeño de la compañía optimizando el uso de recursos tanto físicos como humanos para el beneficio común de las partes interesadas. De esta manera, se lograría la gestión por procesos orientado al cumplimiento de los propósitos organizacionales.

“La efectividad de toda organización depende de la alineación sistemática de todas las áreas corporativas. De ahí que el enfoque de procesos sea hoy una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados (misión, visión y objetivo estratégicos), a la satisfacción de sus clientes, la elevación de la calidad y la aportación de valor.”¹

El caso de estudio es una empresa privada de servicios dedicada al expendio de alimentos o comidas preparadas servidas a la mesa tipo restaurante de comidas rápidas. En una primera revisión se encontró que tienen establecido el organigrama, la misión y visión de la empresa, sin embargo no cuentan con una definición puntual de los procesos misionales; no se encuentran las actividades agrupadas, pero si están identificadas con sus responsables. Por tal motivo, se evidencia la necesidad de identificar la interacción entre ellos, las entradas, las salidas y tener definidos los objetivos de cada proceso, evitando así, resultados no esperados y en muchas ocasiones clientes insatisfechos.

La alta dirección requiere un enfoque a la mejora continua identificando las oportunidades e implementando las respectivas acciones correctivas y preventivas encaminadas a las expectativas y las necesidades de clientes y partes interesadas. El cumplimiento a este principio del sistema de gestión de calidad, se evidencia debido a que actualmente se presentan muchas situaciones donde se deben hacer correcciones inmediatas debido a la estructura de la organización, puesto que se presentan resultados no esperados detectados en algunos casos por los clientes.

En este orden de ideas, en esta monografía se propone plantear una serie de actividades a partir del diagnóstico realizado tomando como base la NTC 9001:2015 al igual que estableciendo el mapa de procesos que permite la visualización de la agrupación y organización de todas las actividades para de esta manera identificar todos los procesos misionales que participan en la compañía, ya que éstos son vitales en la operación y contribuyen al logro de objetivos organizacionales y por ende a las metas.

¹ LEÓN, Alberto Medina; RIVERA, Dianelys Nogueira; NARIÑO, Arialys Hernández. Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. Matanzas, Editorial Eidos, 2010.p 66

Es importante conocer a fondo la organización para entender sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, por esta razón, se partirá del análisis del contexto por medio del DOFA que arrojará una idea más cercana de la empresa. De esta manera, aplicando las herramientas propuestas (DOFA, mapa y caracterización de procesos, autodiagnóstico con respecto a la norma), se puede realizar una propuesta o un cronograma de actividades que tenga el foco de llevar a la compañía a realizar su sistema de gestión por procesos.

La presente monografía se desarrollará describiendo el estado de la empresa caso estudio frente al cumplimiento de la norma y por qué requiere un sistema de gestión por procesos, luego de realizar el mapa respectivo se llevará a cabo la caracterización de los misionales para conocer responsables, objetivos e indicadores y por medio de gráficos se hará un análisis por capítulo con respecto a la NTC ISO 9001:2015 para conocer las fortalezas y las falencias del sistema, lo cual, desencadenará la propuesta de un cronograma para implementar un sistema sólido, enfocado a la mejora continua.

Por lo tanto, se espera que esta propuesta direcciona a la compañía a la determinación de los procesos y sus respectivas interacciones de acuerdo a los requisitos de la norma, para aumentar la eficacia del sistema y la satisfacción del cliente.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de gestión por procesos basado en los requisitos de la ISO 9001:2015 en una empresa de expendio a la mesa de comidas preparadas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar el análisis del contexto de la organización de acuerdo a la reglamentación vigente y aplicable
- Realizar el diagnóstico de la empresa frente al cumplimiento de los requisitos de la norma NTC 9001:2015
- Determinar los procesos misionales necesarios para el SGC y sus interacciones
- Elaborar el plan detallado de actividades para la implementación del SGC basados en los requisitos de la norma NTC 9001:2015

1. MARCO TEORICO

1.1 GESTIÓN

En la literatura se encuentran diferentes definiciones para el término “gestión”, sin embargo, para fines de este estudio serán consideradas las siguientes dos definiciones: Según la norma ISO 9000:2015², la gestión se define como “las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”. Según De Velazco³ “El término de gestión da por supuesta la búsqueda de objetivos de mejora”.

Se puede decir que la gestión en términos empresariales se refiere a la forma en que la empresa crea estrategias y busca herramientas para lograr los objetivos y llevar sus procesos de forma organizada que conlleve a la mejora y al éxito. Por lo tanto, lo que se realice en una organización esté encaminado al desarrollo adecuado de cada una de las actividades llevadas a cabo para el logro de los objetivos propuestos.

1.1.1 sistemas de gestión de calidad

Un enfoque hacia las partes interesadas y hacia el cumplimiento de los requisitos de los clientes, conllevan a tener un SGC con actividades organizadas, agrupadas y controladas. Para llevar a cabo una correcta implementación de un sistema de gestión, es necesario tener disponible una adecuada y actualizada información documentación así como los formatos y registros que dará soporte al sistema, a su vez estén alineados con los procesos y actividades de la empresa. Existen normas que establecen los requisitos, para tal fin se tendrá en cuenta la norma ISO 9001. En la norma ISO 9001, se basa en los requisitos para establecer un sistema de gestión, además se encuentran establecidos los principios del Sistema de Gestión de la calidad, siendo una gran herramienta para la implementación de los sistemas. A nivel mundial es la norma con mayor número de certificaciones. Algunos autores tales como De Velasco, han afirmado que la adopción de esta norma internacional en una compañía conlleva a la mejora de desempeño ya que el enfoque a procesos que brinda, permite que éstos sean planificados asegurando que cuenten con los recursos necesarios y la determinación de las oportunidades de mejora.

La versión actual de la norma además del enfoque a procesos involucra el enfoque basado en riesgos lo cual permite que éstos sean identificados evitando que causen problemas en alguno de los procesos o del sistema como tal gracias a

² INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. (ICONTEC). Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9001:2015. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015. p .

³ DE VELASCO, José Antonio Pérez Fernández. Gestión por procesos. ESIC Editorial, 2009. p. 14

los controles preventivos, y que puedan llegar a afectar el cumplimiento de los objetivos de calidad y los objetivos estratégicos organizacionales relacionados. De acuerdo a la norma ISO 9001:2015⁴. Las principales ventajas esperadas al implementar un sistema de gestión de calidad basado en el nueva versión de la norma son: página i)

- a) La capacidad de proporcionar productos y servicios que logren la satisfacción de los clientes cumpliendo requisitos legales y reglamentarios.
 - b) Facilitar oportunidades para el aumento de la satisfacción de los clientes
 - c) Abordar los riesgos y oportunidades asociadas al contexto y objetivos
- La capacidad de demostrar la conformidad con los requisitos del sistema de calidad.

1.1.2 principios de los sistemas de gestión de la calidad

La gestión de la calidad se basa en unos principios esenciales que sientan un sistema de gestión de calidad. Teniendo en cuenta la norma ISO 9000:2015, los siguientes son los siete principios de la gestión de la calidad en la cual se basa:

- Enfoque al cliente: “Cumplir con los requisitos del cliente, sobrepasando sus expectativas. Para lograrlo es ideal tener un contacto directo con el cliente y poder explorar sus expectativas, la calidad requerida por cada uno de ellos y demás características importantes. Muchas empresas vinculan a los objetivos de las mismas, todas las necesidades de sus clientes para un mejor enfoque”⁵. El enfoque al cliente contribuirá con beneficios tales como fidelización del cliente lo que conlleva a la continuidad del negocio, para mejorar esta satisfacción, la empresa tendrá una mejor utilización de los recursos aumentando su eficacia.
- Liderazgo: se establecen unidades de propósito, las cuales son encabezadas por líderes que deben encaminar a todo el personal al logro de objetivos.
- Los líderes deben encaminar a todo el personal de la organización para que se involucre en el logro de los objetivos. Esto llevará consigo a que todo el personal este motivado y trabaje para ello, se mejora la comunicación entre todos los niveles.
- Compromiso de las personas: la organización debe contar con personas competentes y comprometidas. Se da empoderamiento al personal de la empresa para lograr mayor compromiso. Esto se verá reflejado en la motivación de todo el personal de la organización, lo cual conlleva a un mejor desempeño y comprensión de la importancia de su trabajo para el logro de los objetivos.
- Enfoque a procesos: la clave está en identificar y gestionar las actividades relacionadas entre sí, agruparlas e identificarlas en procesos, asegurarse el flujo

⁴ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. (ICONTEC). Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9001:2015. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015. p .

⁵ BALAGUÉ, N., & SAARTI, J. Gestión de la calidad en la biblioteca. Barcelona, ES: Editorial UOC. 2014. p 27

correcto centrándose en los recursos que se necesitan para llevarlas a cabo. Por medio de la identificación de actividades clave, la operación será más centrada. Es importante hacer uso eficaz de los recursos para que de esta manera bajen los costos, se obtengan mejores resultados, mas predecibles y en corto tiempo.

- Mejora: Debe ser un enfoque y un propósito de la compañía. Debe realizarse de manera recurrente. Al identificar una oportunidad en el sistema se debe realizar la mejora teniendo en cuenta los recursos disponibles. Se trata de una búsqueda constante de la mejora del sistema por medio de diferentes aspectos como auditorías, política y objetivos de calidad.
- Es indispensable trazar metas que encaminen hacia la mejora continua y además de todo medirla, de esta manera, en la organización se evidenciará un mejor desempeño general en todos los niveles de la organización y si se logra una rápida reacción cuando se presentan las oportunidades, la mejora será constante y evidente.
- Toma de decisiones basada en la evidencia: Deben existir datos e información accesibles, confiables y precisos para que a partir de los cuales puedan tomarse decisiones y realizar las acciones con el debido análisis de los hechos y datos reales.
- Si los datos se encuentran bien analizados y son accesibles, connotará eficacia en la toma de decisiones ya que la compañía podrá contar con datos totalmente confiables.
- Gestión de las relaciones: para un correcto desempeño de la organización, es muy importante las buenas relaciones entre todas las partes interesadas para poder llevar a cabo una relación que sea mutuamente beneficiosa y que les permita a todas las partes reaccionar de manera más rápida y contundente ante las necesidades del mercado⁶.

En la presente monografía, el principio de enfoque a procesos será el que se trabajará.

Como herramienta de la mejora continua, el ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos con el fin de identificar todas las oportunidades y evitar resultados no esperados. A continuación, en el apartado 1.1.3 se describe.

1.1.3 Ciclo PHVA

El ciclo PHVA también llamado el ciclo Deming por el autor que lo difundió. De acuerdo a Singh⁷, “dentro del contexto de un sistema de gestión de la calidad, el ciclo PHVA es un ciclo que está en pleno movimiento. Que se puede desarrollar

⁶ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. (ICONTEC). Gestión para el éxito sostenido de una organización. NTC-ISO 9004:2010. Bogotá D.C.: El Instituto, 2010

⁷ SINGH SOIN, Sarv. Control de calidad total. Editorial McGraw-Hill. México, 1997. p 97

en cada uno de los procesos. Está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto para los productos como para los procesos del sistema de gestión de la calidad”(página 97)

- Planear: En esta parte se define la meta y el método que se llevará a cabo para lograrlo. Por lo tanto hay que recopilar toda la información y datos necesarios, se deben evaluar y conocer perfectamente las necesidades de clientes y partes interesadas, evaluar si los procesos llevados a cabo son los pertinentes para lograr lo propuesto.
- Hacer: En esta etapa se ejecuta el plan con el procedimiento definido. Aquí se deben ir recolectando los datos de ésta ejecución. Revisar las causas de los problemas posibles e implementar mejoras.
- Verificar: En esta etapa se debe revisar si se realizó lo planeado con el método que se había establecido en la planificación. Si se cumplió la meta. Se utilizan herramientas como indicadores para verificar los objetivos y las auditorías. Se debe establecer y encontrar si aún queda algo por resolver.
- Actuar: En esta etapa se toman las decisiones para el futuro con base en lo que se obtiene en verificar. Se incorpora la mejora al proceso.

1.2 PROCESO

Teniendo en cuenta que un sistema es un conjunto de procesos que entrega un resultado para un cliente externo, entramos a definir proceso. “Es un conjunto de actividades agrupadas cuyo resultado va a entrar al proceso siguiente y entrega un resultado al cliente interno. Los procesos son que se hace en la empresa y como se hace”.⁸

LEÓN⁹ afirma que “Los procesos son la parte del sistema empresarial capaz de abordar con éxito las exigencias del mundo de hoy. Por tanto, la problemática se centra en que los procesos sean cada vez más eficientes y eficaces, a la vez que respondan a las estrategias trazadas y a los conceptos esbozados en la misión y visión”. Es por este motivo que en la mayoría de las empresas el proceso es la base estructural de su organización. Por lo tanto resulta importante definir los términos de eficacia, eficiencia y efectividad. Según la ISO 9001¹⁰:

⁸ LEÓN, Alberto Medina; RIVERA, Dianelys Nogueira; NARIÑO, Arialys Hernández. Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. Matanzas, Editorial Eidos, 2010. p 83

⁹ LEÓN, Alberto Medina; RIVERA, Dianelys Nogueira; NARIÑO, Arialys Hernández. Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. Matanzas, Editorial Eidos, 2010. p 79

¹⁰ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. (ICONTEC). Gestión para el éxito sostenido de una organización. NTC-ISO 9004:2010. Bogotá D.C.: El Instituto, 2010

- Eficacia: Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.
- Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- Efectividad: Cumplimiento de la eficiencia y la eficacia

1.3 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

El principio de gestión de la calidad enfoque basado en procesos según LEÓN¹¹ dice textualmente "Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso". El enfoque basado en procesos parte de la idea que "las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos" (pág.66).

La gestión por procesos es la gestión del total de la organización en un conjunto de actividades con resultados definidos que en secuencia logran todos los resultados de la organización.

Es importante aclarar que en una empresa donde se gestionan las actividades bajo el enfoque a procesos cuenta con:

- Las actividades están agrupadas
- Cada unidad es responsable de lograr un resultado
- El resultado de cada unidad es entrada para otra unidad
- Cada unidad debe tener por lo menos una salida y por lo menos una entrada
- Todas las unidades participan para lograr el resultado final que se entrega al cliente externo, proveedores.
- Cada unidad debe entregar resultados aprobados e importantes de ser gerenciados.

Como se observa en la figura 1, de acuerdo a la norma ISO 9001:2015, el modelo de gestión de calidad basada en procesos incluye entradas que pueden ser proveedores, clientes o las partes interesadas las cuales ingresan en las actividades (que deben estar agrupadas), las cuales como resultado tendrán salidas en forma de productos o servicios que serán entregados a clientes u otras partes interesadas:

¹¹ LEÓN, Alberto Medina; RIVERA, Dianelys Nogueira; NARIÑO, Arialys Hernández. Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. Matanzas, Editorial Eidos, 2010. p 66

Figura 1. Modelo del sistema de gestión de calidad basado en procesos



Fuente: INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. (ICONTEC). Sistema de gestión de la calidad. Requisitos. NTC-ISO 9001:2015. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015.

1.4 PASOS PARA ESTABLECER LA GERENCIA POR PROCESOS

Según Fontalvo, para establecer la gerencia por procesos en cualquier tipo de organización, es importante identificar los pasos a seguir y la herramienta que los soporta, los cuales están enumerados a continuación¹²:

1. Según Agudelo, es indispensable identificar la secuencia de procesos de la organización por medio de un mapa de procesos: es decir, se empieza a hacer un enfoque sistémico (elementos relacionados que interactúan para el logro de un objetivo) donde se debe determinar los elementos de entrada, las actividades de transformación, el resultado que es un producto o servicio y verificar si se está logrando el propósito al que estaba encaminado. Es importante definir las siguientes características¹³: (página 30)

- Objetivo
- Responsable
- Alcance

¹² Fontalvo, H. T. J. (2007). Herramientas efectivas para el diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9000:2000. Bogotá, CO: Corporación para la gestión del conocimiento ASD 2000. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

¹³ AGUDELO, T. Luis Fernando. Evolución de la gestión por procesos. Icontec, Bogotá, 2012.p 30

- Insumos
 - Productos
 - Recursos
 - Duración
 - Capacidad
2. “Luego de tener identificados los procesos, se debe establecer la interacción de cada proceso por medio de la caracterización de cada proceso. Cada uno de los dueños del proceso debe establecerlo. La caracterización incluye diagramas de flujo y remiten a formatos, instructivos y registros”.¹⁴
 3. Finalmente se deben gerenciar los resultados de cada proceso por medio del ciclo PHVA, el cual es aplicable a todos los procesos, como se describió en el numeral 1.1.3.de este documento

1.4.1 Mapa de procesos

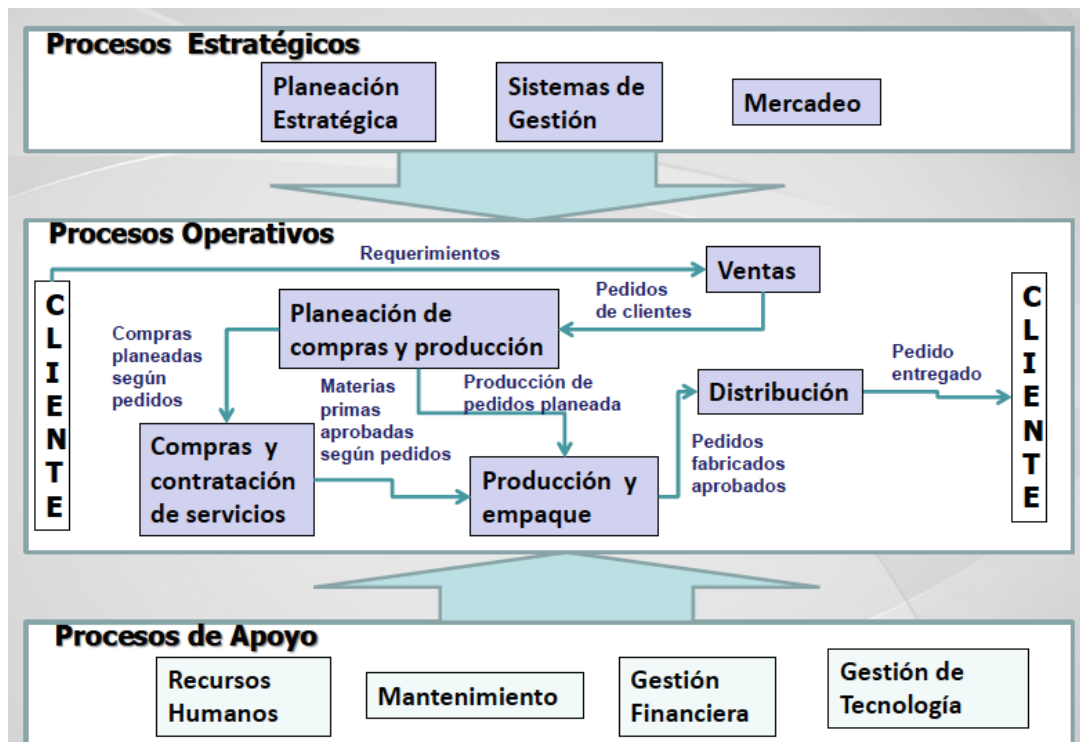
“Es una herramienta donde se representan todos los procesos gráficamente y de forma global, donde se muestra la secuencia lógica y la interrelación que existe entre ellos, se evidencian todos los movimientos internos de la empresa que da como resultado un producto o servicio”¹⁵.

Por lo general la estructura del mapa de procesos se encuentra compuesta por procesos estratégicos (planeación estratégica, sistema de gestión, mercadeo), procesos operativos (empiezan y terminan con el cliente) y procesos de apoyo (recursos humanos, mantenimiento, gestión financiera y gestión de tecnología), tal como se muestra a continuación en la Figura 2, se evidencia una ilustración que representa un típico mapa de procesos de una organización.

¹⁴ AGUDELO, T. Luis Fernando. Evolución de la gestión por procesos. Icontec, Bogotá, 2012. p 30

¹⁵ PARDO ÁLVAREZ, José Manuel. Configuración y Usos De Un Mapa De Procesos - Asociación Española de Normalización y Certificación. Madrid, Ed. AESNOR ,2012. p 96

Figura 2. Mapa de procesos típico de una organización



Fuente: Apuntes de clase. Prof. Angela Vega. GESTIÓN POR PROCESOS (15 de noviembre de 2016: Bogotá Colombia). Fundación Universidad de América. 2016

El mapa de procesos contempla tres tipos:

- **Procesos estratégicos:** Son los que orientan la organización, capaces de cambiar el rumbo. Hay que conocer la misión de la dirección y como se lleva a cabo. “Están vinculados a la responsabilidad de la dirección, se refieren a procesos de planificación y toma de decisiones, encargados de: establecimiento de objetivos, seguimiento y medición de resultados, revisión del sistema por parte de la dirección”.¹⁶
- **Procesos operativos:** según Pardo, son los más importantes ya que identifican las actividades básicas en un sistema de gestión debido a que suministran lo que el cliente aprecia, son los procesos indispensables para satisfacer las necesidades del cliente. Deben ir obligatoriamente interrelacionados y en forma de secuencia, Representan la cadena de valor¹⁷. “Están orientados a asegurar

¹⁶ PARDO ÁLVAREZ, José Manuel. Configuración y Usos De Un Mapa De Procesos - Asociación Española de Normalización y Certificación. Madrid, Ed. AESNOR ,2012. P 101

¹⁷ PARDO ÁLVAREZ, José Manuel. Configuración y Usos De Un Mapa De Procesos - Asociación Española de Normalización y Certificación. Madrid, Ed. AESNOR ,2012. P 79

el cumplimiento de la estrategia de la organización en el desarrollo de las ventajas competitivas sostenibles, lo que abarca desde la idea hasta el cliente satisfecho”¹⁸(página 35)

- Procesos de apoyo: como Pardo los define, son los que aportan las necesidades de los procesos operativos, no aportan directamente al cliente ya que entregan productos y servicios para los procesos operativos. Generar las acciones necesarias para conseguir y mantener los recursos requeridos para la operación, por lo tal son procesos funcionales¹⁹. “Contribuyen igualmente a la gestión de documentación, gestión de acciones preventivas y correctivas y gestión de las no conformidades”²⁰.

1.4.2 Caracterización de procesos

Después de tener definido el mapa de procesos de la organización, se debe elaborar un documento para cada proceso donde se define lo siguiente: “Responsable del proceso, objetivo del proceso, proveedores del proceso, entradas al proceso, principales actividades de operación y de control que se realizan en el proceso, productos o servicios que resultan del proceso, clientes de ese proceso, recursos humanos y tecnológicos necesarios para el proceso y los indicadores”²¹.

1.5 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

Para poder lograr un diseño de gestión por procesos efectivo, es necesario tener conocimiento total de la organización, por lo tanto se contemplan pasos preliminares a todos los nombrados anteriormente. Siguiendo la norma ISO 9001:2015 se debe tener en cuenta los dos primeros literales del capítulo del contexto de la organización.

1.5.1 comprensión de la organización y su contexto

La organización debe comprender las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito.⁴En la literatura es posible encontrar diferentes

¹⁸ HERRERO RIAÑO,Luis. La 'SupplyChain' extendida en la base del éxito operacional. Harvard. Boston, 2004. p 35

¹⁹ PARDO ÁLVAREZ, José Manuel. Configuración y Usos De Un Mapa De Procesos - Asociación Española de Normalización y Certificación. Madrid, Ed. AESNOR ,2012. p 102

²⁰ ABAD PUENTE, Jesús y SÁNCHEZ-TOLEDO LEDESMA, Agustín. Aspectos Clave De La Integración De Sistemas De Gestión. Madrid, ES: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación, 2012. p 41

²¹ Apuntes de clase. Prof. Angela Vega. GESTIÓN POR PROCESOS (15 de noviembre de 2016: Bogotá Colombia). Fundación Universidad de América. 2016

herramientas que permiten realizar el análisis del contexto organizacional. Entre ellas se resaltan PESTAL, AMOFHIT, DOFA, etc.

Sin embargo, para efectos de esta monografía se desarrollara el DOFA que a continuación se relaciona:

1.5.1.1 DOFA

Es la matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas. Según Fred, D “es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA)”. (Página 200)

- Estrategias FO: Se utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas. Es importante conocer los acontecimientos y tendencias que se presentan en el exterior para poder aplicar estas fortalezas a estos factores que se están dando en el exterior.
- Estrategias DO: Utilizan las debilidades internas para mejorarlas y aprovechar las oportunidades externas. Se pueden utilizar alianzas estratégicas con otras compañías o proveedores para convertir esa debilidad en oportunidad y aprovecharlo a la situación externa.
- Estrategias FA: para reducir el impacto de las amenazas externas, las compañías utilizan sus propias fortalezas, de esta manera no se verán afectadas por situaciones adversas
- Estrategias DA: Se busca evitar amenazas externas por medio de la reducción de debilidades internas. Es como una táctica de defensa. Una empresa en esta situación debe tomar acciones inmediatas debido a que está en peligro de no poder sobrevivir²².

En el cuadro 1 se relaciona la matriz FODA propuesta por el autor Fred, D, compuesta por nueve cuadros: cuatro de ellos muestran los factores clave, otros cuatro muestra estrategias, y el primero inferior izquierdo que se deja en blanco.

²² FRED R, David. Conceptos de administración estratégica. Ciudad de México, ME: PEARSON. 2003. p 200

Cuadro 1. Matriz FODA

	FORTALEZAS F Lista de fortalezas	DEBILIDADES D Lista de debilidades
OPORTUNIDADES O Lista de oportunidades	ESTRATEGIAS FO Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS DO Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades
AMENAZAS A Lista de amenazas	ESTRATEGIAS FA Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas	ESTRATEGIAS DA Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: FRED R, David. Conceptos de administración estratégica. Ciudad de México, ME: PEARSON. 2003.

1.5.2 comprensión de necesidades y expectativas de las partes interesadas

Se trata de definir muy bien las partes interesadas con sus necesidades y expectativas, los requisitos pertinentes e identificación de riesgos, se puede realizar una matriz donde se relacionen cada parte interesada, necesidad y expectativa correspondiente con la acción que hay para cumplirla. El éxito de una empresa está en tenerlas identificadas y trabajar para ello o volverlo como parte de los objetivos de la organización.

2. EMPRESA CASO DE ESTUDIO

APROCAR S.A.S es una empresa dedicada al expendio a la mesa de comidas rápidas. Es una franquicia que llega a Colombia en el año de 1998 bajo el nombre de KFC y con una razón social diferente a la actual. KFC es una franquicia perteneciente a YUM restaurants, con sede principal en Dallas, Texas. Para 1998, en Colombia había 40 restaurantes en las ciudades de Bogotá, y hacia el año 2001 en Barranquilla y Medellín.

En el año 2011, el franquiciado vende sus restaurantes al dueño de la cadena en Ecuador, quedando como franquiciado de la zona costa de Colombia, abre dos restaurantes más en Barranquilla, dos en Santa Marta, uno en Valledupar y uno en Cartagena. Finalmente, en el 2015 vende igualmente la zona de Barranquilla y Cartagena por lo cual a hoy le pertenece un restaurante en Valledupar y uno en Santa Marta bajo la razón social de APROCAR S.A.S.

Los restaurantes son monitoreados y auditados constantemente por la corporación dueña de la marca (YUM brands) bajo estándares de la marca propia y como cualquier establecimiento de alimentos en Colombia bajo el decreto 3075/97, resolución 2676/13 y decreto 1575/07 principalmente.

A pesar de su permanencia en el mercado y su larga trayectoria, esta organización requiere gestionar por procesos las siguientes actividades que son las rutinarias que conllevan al objetivo final: venta de un producto de calidad y en poco tiempo. En la actualidad la empresa se encuentra estructurada por diferentes áreas que incluyen planeación, compras, producción, ventas y entrega. Como tal, estos procesos misionales no cuentan con actividades agrupadas, identificadas de manera precisa con responsables, se realizan y son conocidas por todos los trabajadores pero no tienen una secuencia lógica. Como parte de una planeación estratégica organizacional la empresa tiene definidos algunos procesos estratégicos como el organigrama, misión y visión de la empresa. Los cuales se relacionan a continuación:

- MISIÓN

Nuestra misión es satisfacer las necesidades del sector alimentario, mediante la elaboración y comercialización de productos y servicios de óptima calidad, que se ajusten a las necesidades de nuestros clientes, al generar economía, desarrollo y crecimiento para el sector productos, para empleados y accionistas²³.

²³ Manual de calidad. APROCAR S.A.S. Kfc Colombia zona costa. 2015. P5

- VISION

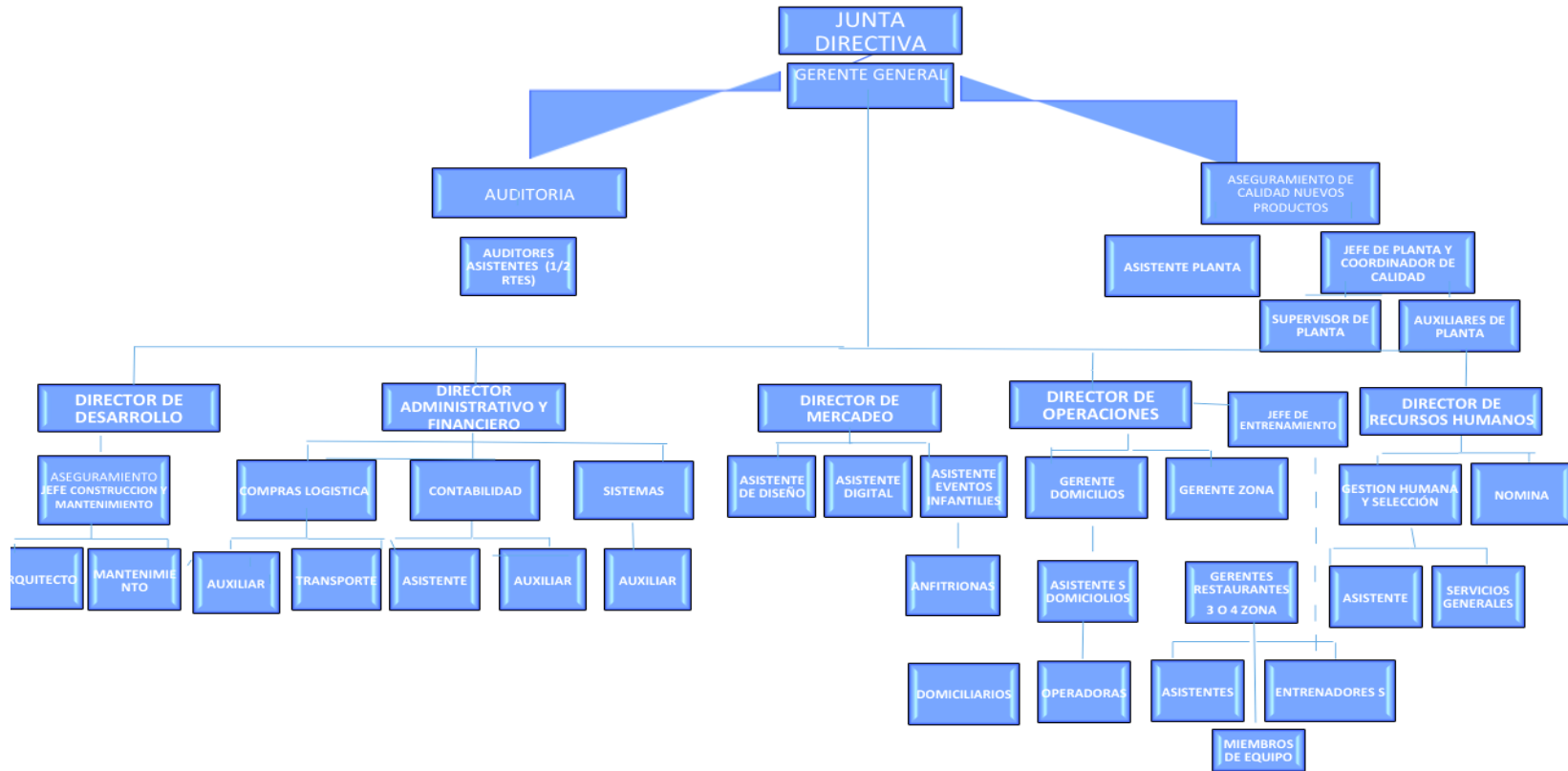
Ser la empresa líder en la preparación de comidas rápidas, la conservación y procesamiento de estas, ofreciendo productos y servicios con calidad de punta, que generen valor agregado al cliente y se conviertan en alternativas para el desarrollo económico, social y cultural de clientes, empleados y accionistas²⁴.

- ORGANIGRAMA

A continuación se relaciona el organigrama, perteneciente a la compañía caso estudio.

²⁴ Manual de calidad. APROCAR S.A.S. Kfc Colombia zona costa. 2015. P2

Figura 3. Organigrama de la empresa caso de estudio APROCAR S.A.S



Fuente: Manual de calidad. APROCAR S.A.S. Kfc Colombia zona costa.

Dada la importancia de la naturaleza y las actividades de la organización y con el fin de mejorar, este trabajo tiene como propósito identificar la interacción entre los procesos, las entradas, las salidas y tener definidos los resultados de cada uno, ya que al no contar con ellos, se han generado situaciones no esperadas y en muchas ocasiones clientes inconformes.

La alta dirección debe tener un enfoque hacia la mejora continua para evitar diversas situaciones que se han presentado donde se han tenido que hacer correcciones inmediatas sin controles preventivos ni planes previos. Por tal razón se debe definir y enfocar la estructura hacia la satisfacción del cliente encaminando todo los procesos para lograrlo y para evitar que se vuelvan a presentar situaciones adversas.

Por las anteriores razones se generó la necesidad de diseñar un sistema de gestión por procesos, específicamente se llevará a cabo la documentación de los misionales para poder lograr el enfoque que se requiere y consigo una mayor organización y satisfacción del cliente.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se llevará a cabo es de tipo cualitativo ya que será basada en datos que no son estadísticos. La información será recolectada a partir de la situación actual e histórica de la empresa, por medio de autodiagnósticos, analizando la realidad de la misma frente a la normatividad, la investigación se realizará sin seguir alguna secuencia u orden determinado, permitiendo una propia interpretación con base en la exploración.

3.1.1 fuentes de información

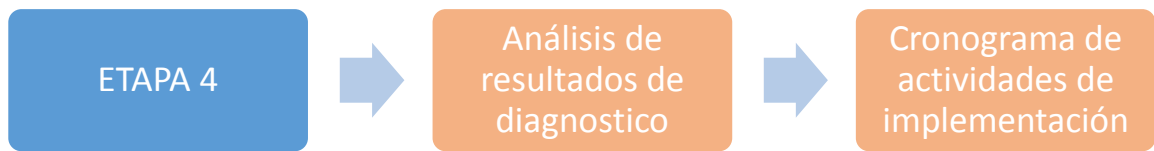
Las fuentes de información que se utilizarán serán en su mayoría proporcionada por la empresa: entrevistas con Gerencia General, documentos pertinentes a temas de Gestión de calidad, informes de las visitas a nivel corporativo, etc. Adicionalmente, durante toda la investigación se realizara revisión bibliografía, se consultaran las bases de datos suscritas por la universidad, bases de datos libres y otros textos como la ISO 9001:2015.

3.2. ACTIVIDADES DETALLADAS

La metodología establecida para la presente monografía se encuentra detallada por etapas y se basa en el desarrollo de cada objetivo en orden consecutivo para poder obtener la correcta implementación propuesta.

Figura 4. Metodología planteada para el desarrollo de los objetivos





3.3 OBJETIVO 1: Realizar el análisis del contexto de la organización de acuerdo a la reglamentación legal vigente

Se llevará a cabo partiendo de investigación y análisis. Por medio de entrevistas a personal del restaurante y consulta de información general al gerente de la compañía con el fin de indagar los datos de la empresa y sus procedimientos que contribuyan con el desarrollo del análisis.

Por medio de la matriz DOFA se llevará a cabo un análisis del contexto de la organización para poder identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades lo cual conllevará a una mejor comprensión del contexto de la organización identificando las cuestiones internas y externas, basado en la metodología propuesta por Fred²⁵.

3.4 OBJETIVO 2: Determinar los procesos misionales necesarios para el SGC y sus interacciones.

3.4.1 mapa de procesos

En el mapa de procesos quedarán plasmados los procesos misionales identificando las actividades por áreas y después agrupándolas, de esta manera será más viable identificar, organizar y analizar cuales son los procesos operacionales que hacen parte del desarrollo fundamental de la empresa. Se sigue el esquema planteado en la norma ISO 9001:2015. Como entrada se tendrán en cuenta las necesidades, requisitos y expectativas de las partes interesadas.

3.4.2 interacción de procesos

De igual manera, es vital analizar la interacción de procesos para hacer un despliegue de la caracterización, en este caso, en enfoque se encuentra en los misionales, que son los que se pretenden plantear y analizar en el presente proyecto.

3.5 OBJETIVO 3: Realizar el diagnóstico de la empresa frente al cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2015

²⁵FRED R, David. Conceptos de administración estratégica. Ciudad de México,ME: PEARSON. 2003. p 200

Se toman todos los requisitos y se evalúan frente al estado actual de la empresa. Se realiza en forma de lista de chequeo de manera que se asegure abarcarlo y evaluarlas una a uno. Según los resultados que se obtengan, se llevará a cabo un listado de actividades detalladas para cubrirlas.

3.6 OBJETIVO 4: Elaborar un plan detallado de actividades para la implementación del SGC basado en los requisitos de la NTC ISO 9001:2015.

A partir del autodiagnóstico que contribuirá a conocer en que estado frente a los requisitos se encuentra la empresa, se enlistarán una serie de actividades detalladas para poder lograr en el futuro la implementación del SGC según la NTC ISO 9001:2015.

4. RESULTADOS

4.1 ANALISIS DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

En esta sección se presentan los resultados del análisis de contexto de la organización con base a las herramientas descritas en el marco teórico y utilizado para el desarrollo de la presente monografía.

4.1.1 DOFA:

La matriz DOFA es la herramienta que se utilizó para determinar y analizar las cuestiones externas e internas y a partir de éste, proponer estrategias que moderen los aspectos negativos. A continuación en el Cuadro 2, se presenta el análisis DOFA para la compañía, realizado a partir de las entrevistas con el personal de la empresa, donde se despliegan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y se proponen las estrategias que contribuyen a mitigar los impactos y a fortalecer los aspectos positivos. Que pueden llegar a afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Cuadro 2. Análisis DOFA de la compañía

	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Producto con ingredientes siempre frescos 2. Posicionamiento de la marca a nivel nacional e internacional 3. Velocidad al atender y entregar producto 4. Producto con sabor exclusivo que gusta mucho 5. Precios accesibles para todo el público 6. Buena calidad del producto e ingredientes 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bastante rotación del personal 2. Cambio continuo de procedimientos que crean confusión 3. Salarios bajos 4. Equipos robustos con manejos delicados 5. No hay enfoque en procesos 6. Recursos económicos limitados
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidad del producto. Al ser pollo es visto como nutritivo 2. Tendencia a comer pollo es favorable en el mercado 3. Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con proveedores 4. Evolución tecnológica que favorece la preparación de productos 5. Ubicación estratégica de los restaurantes 6. Clientes buscan restaurantes de comidas rápidas debido al poco tiempo disponible 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>Declarar en la publicidad la frescura y calidad de los alimentos</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>Subir el salario de los empleados de acuerdo al cumplimiento de metas para tener trabajadores motivados</p>
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia fuerte con variedad de productos 2. Aplica regulación nacional e internacional por tanto exigencias fuerte 3. Precio del dólar afecta porque insumos en mayoría son importados 4. Proveedores de pollo inestables 5. Hábitos de los consumidores tienden a ser más saludables 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>Aprovechar la exigencia normativa para declarar la calidad y seguridad del producto</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>Negociar con proveedores de pollo y almacenar producto suficiente.</p>

Fuente. Elaboración propia

El cuadro 2 describe la propuesta de las estrategias FO (fortalezas y oportunidades), DO(debilidades y oportunidades), FA(fortalezas y amenazas) y DA(debilidades y amenazas). Las cuales son descritas a continuación:

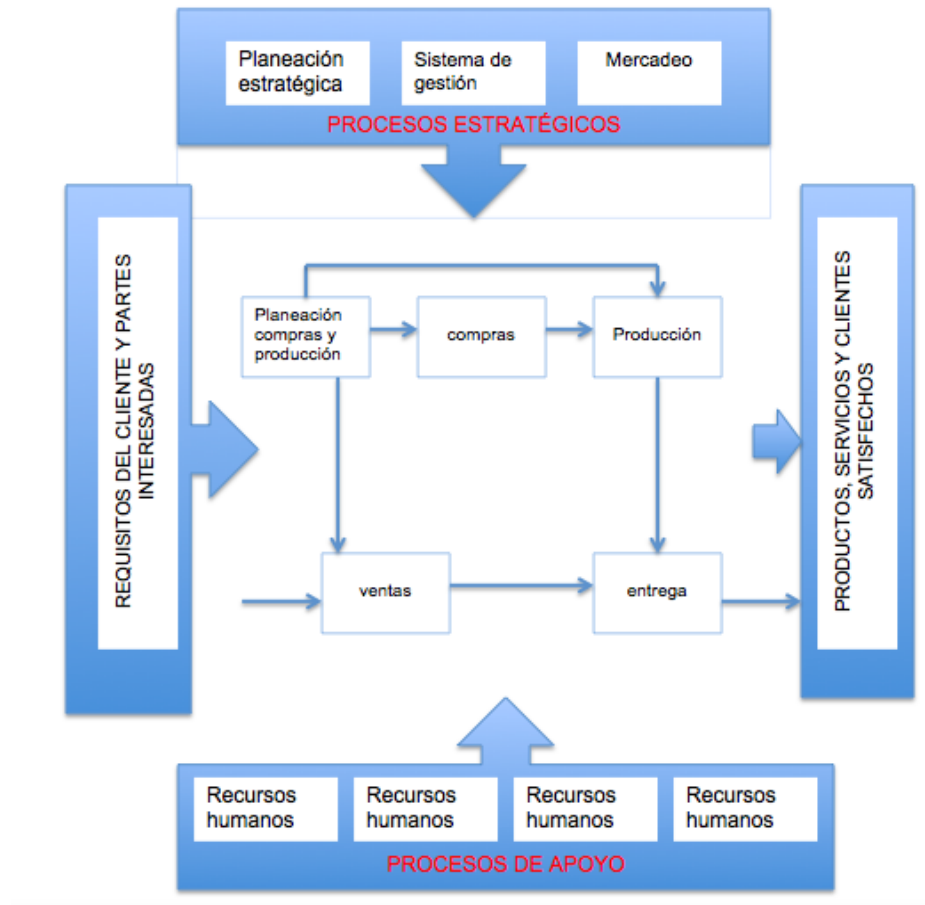
- En la estrategia FO, se sugiere declarar frescura y calidad en las piezas publicitarias, esto es debido a las tendencias analizadas en el mercado donde el consumo de pollo ha venido aumentando por diferentes factores tales como la percepción de alimento saludable. Esto conlleva al aumento de clientes, por ende de las ventas. Se debería pedir apoyo del área de mercadeo de la compañía para realizar un proyecto donde se pueda sacar provecho de la estrategia propuesta y se logren evidenciar resultados. De esta manera se aprovechan las fortalezas internas con respecto a la situación externa.
- En la estrategia DO, se plantea utilizar las debilidades internas identificadas tales como la rotación del personal lo que implica más entrenamientos y por ende menos experiencia y rapidez en la elaboración y entrega de pedidos. El proyecto que se propone es crear incentivos o ajustes al salario del personal bajo una meta operativa y de ventas para lograr incentivar la retención y evitar renuncias. De esta manera se contará con personal que cuente con la suficiente experiencia para sacar adelante la operación.
- En la estrategia FA, se busca tomar las fortalezas con las que cuenta actualmente la empresa en el ámbito de exigencia y cumplimiento normativo, para utilizarlas frente a las amenazas identificadas como la gran competencia que se encuentra actualmente en el mercado. Según el análisis realizado, resultó que se pueden aprovechar todas las exigencias normativas para utilizarlas como ventaja ya que se garantiza a los consumidores la seguridad e inocuidad alimenticia, esto genera un valor agregado y confiabilidad.
- En la estrategia DA, se busca fortalecer las debilidades de la organización con respecto a las amenazas del entorno para evitar que afecten a la compañía. Por lo cual, se hace preciso el abastecimiento de pollo durante todo el año (por medio de procesos de almacenamiento en cuartos de congelación) para evitar escases y asegurar producto en todas las temporadas del año.

4.2 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

En la figura 5 se observa el despliegue del mapa de procesos propuesto para la compañía. El mapa de procesos se encuentra estructurado en tres niveles, en los cuales se agrupan los procesos de la siguiente forma: procesos estratégicos (planeación estratégica, mercadeo y sistemas de gestión), procesos misionales (planeación, compras, producción, ventas y entrega) y procesos de apoyo (gestión de recursos humanos, mantenimiento, financiera y tecnología). El sistema de gestión por procesos de la compañía tiene como entrada las necesidades y

requisitos de las partes interesadas que han sido identificados en el análisis del contexto y los resultados esperados por el sistema deben responder a estas necesidades y requisitos.

Figura 5. Mapa de procesos de la compañía



Fuente. Elaboración propia, según INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. (ICONTEC). Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9001:2015. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015

4.2.1 interacción de procesos misionales

Se relacionan en el cuadro 3 los procesos misionales u operacionales identificados en la empresa, donde se estipula quien es el proveedor de cada proceso, las entradas, las salidas y el cliente del mismo. Esta relación contribuirá a tener mayor claridad de las interacciones existentes.

Cuadro 3. Interacción procesos misionales de la compañía

ESTRATEGICOS	PROCESO	PROVEEDOR	ENTRADA	SALIDA	CLIENTE
OPERACIONALES	Ventas	Cliente externo	Requerimientos	·Pedido tomado aprobado. ·Pago recibido.	·Proceso de entrega ·Proceso financiero.
	Entrega	·Proceso de ventas. ·Proceso de producción.	·Pedido tomado aprobado. ·Producto terminado aprobado.	Pedido de cliente preparado y aprobado	Cliente externo
	Producción	Proceso de compras	·Insumos aprobados entregados. ·Producción planeada.	Producto terminado aprobado	Proceso de entrega
	Compras	·Proceso de planeación de compras y producción. ·Proveedor externo.	·Compra planeada. ·Materias primas aprobadas.	Insumos aprobados entregados	Proceso de producción
	Planeación de Compras y Producción	Proceso de ventas	Estadísticas de ventas proyectadas	Producción planeada y aprobada.	Proceso de compras

Fuente: elaboración propia

En el cuadro 3, se pueden identificar claramente de cada uno de los procesos estratégicos como los son ventas, entrega, producción, compras y planeación que como entradas o proveedores se tienen, con excepción de ventas, la interrelación entre los procesos, lo cual evidencia que es vital tener claro ese flujo y evitar estancamientos para que el proceso fluya, se obtengan las salidas esperadas en cada uno de ellos y llegue al cliente el cual, tal como se observa en el cuadro 3, es el proceso adyacente y en el caso de la entrega, el cliente externo. De allí la importancia de la identificación de actividades y de tenerlas agrupadas por procesos en un orden coherente, que permita obtener las entradas y salidas esperadas.

4.2.2 caracterización de procesos

Teniendo en cuenta la interacción de los procesos mostrada en el cuadro 3, se llevará a cabo la caracterización de los misionales haciendo un análisis del proceso de compras, entrega y producción. En los cuadros 4,5 y 6 se puede evidenciar el despliegue por cada uno de ellos donde se observa el nombre del

proceso: % de productos e insumos entregados a tiempo y % de productos e insumos entregados dentro de las especificaciones.

Cuadro 5 Caracterización proceso de producción

Proceso: Producción Responsable del Proceso: Gerente de producción		Objetivo del proceso: Elaborar pollo apanado que cumpla especificaciones establecidas de acuerdo con cantidades y tiempos definidos en la planeación operativa		
Proveedores	Entradas	Principales actividades	Productos/ Servicios que salen	CLIENTES
Proceso de planeación y proceso de compras	<ul style="list-style-type: none"> · Insumos aprobados · Producción planeada 	Actividades de Operación: <ul style="list-style-type: none"> · Corte y alistamiento Marinado. · Empaque pollo crudo Apanado. · Almacenamiento en display. Actividades de Control que se aplican en el proceso <ul style="list-style-type: none"> · Verificación de temperatura interna del producto luego del ciclo de cocción · Prueba de producto luego de cocción 	Producto terminado aprobado	Proceso de ensamble y empaque
Recursos Humanos: <ul style="list-style-type: none"> · Un operario de marinado. · Dos operarios de apanado. 			Recursos de Tecnología <ul style="list-style-type: none"> · Máquina a presión. · Máquina cerrada. · Apanadora. · Cernidora. · Marinador. · Cuartos fríos. 	
INDICADORES DEL PROCESO		% de producto elaborado conforme a especificaciones		

Fuente: elaboración propia

En el cuadro 5, se evidencia la caracterización del proceso de producción el cual da lugar a todas las actividades operativas llevadas a cabo tales como alistamiento, verificación y preparación de todos los productos.

Se determina como responsable del proceso al gerente de producción, se establece como objetivo la elaboración de pollo apanado que cumpla con especificaciones establecidas con cantidades y tiempos definidos en la planeación operativa, se identifica como proveedor el proceso anterior que está definido como compras, se establecen las actividades operativas y de control, las salidas, los recursos tecnológicos y humanos y según la operación, se determina como indicador de eficacia el % de producto elaborado conforme a especificaciones.

Cuadro 6. Caracterización proceso de entrega

Proceso: Entrega		Objetivo del proceso: Lograr la entrega de pedidos al cliente externo conforme a sus requerimientos de contenido y dentro de los tiempos y condiciones establecidas por las políticas de servicio máximo 1 minuto.		
Responsable del Proceso: Administrador				
Proveedores	Entradas	Principales actividades	Productos/ Servicios que salen	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> · Proceso de ventas · Proceso de producción 	<ul style="list-style-type: none"> · Pedido tomado y aprobado · Producción planeada 	<p>Actividades de Operación:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Recibir la comanda. · Alistar el empaque · Verificar contenido del pedido. · Empacar el pedido. · Entregar el pedido al cliente. <p>Actividades de Control que se aplican en el proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> · Verificación contra comanda ante el cliente. · Verificación de tiempos por parte del administrador del restaurante con cronometro 	Pedido entregado y aprobado	Cliente externo
Recursos Humanos		Recursos de Tecnología		
4 Despachadores		Kds		
INDICADORES DEL PROCESO		% de pedidos devueltos por contenido incorrecto % de pedidos entregados antes de 1 minuto		

Fuente: elaboración propia

En el cuadro 6 se desglosan todos los componentes del proceso de entrega, el cual da lugar a la verificación del producto elaborado por producción, alistamiento y empaque para entrega posterior al cliente externo, donde se determinó como responsable al administrador del restaurante.

El objetivo trazado para el proceso es enfocado al cliente externo por ser el que recibe el producto final y quedó definida como: lograr la entrega de pedidos al cliente externo conforme a sus requerimientos de contenido y dentro de los tiempos y condiciones establecidas por las políticas de servicio de máximo 1 minuto. Al igual, se establecen las actividades de operación y control, los recursos y queda establecido el indicador de eficacia como % de pedidos devueltos por contenido incorrecto y % de pedidos entregados antes de 1 minuto.

4.3 AUTODIAGNÓSTICO SEGÚN ISO 9001:2015

En el anexo A, se observa el autodiagnóstico el cuál se elaboró con un instrumento tipo lista de chequeo que abarca los capítulos de la norma (del 4 al 9) y se analizó el estado de cumplimiento a partir de la documentación de la compañía y entrevista con el gerente general. En el anexo se presentan los resultados detallados.

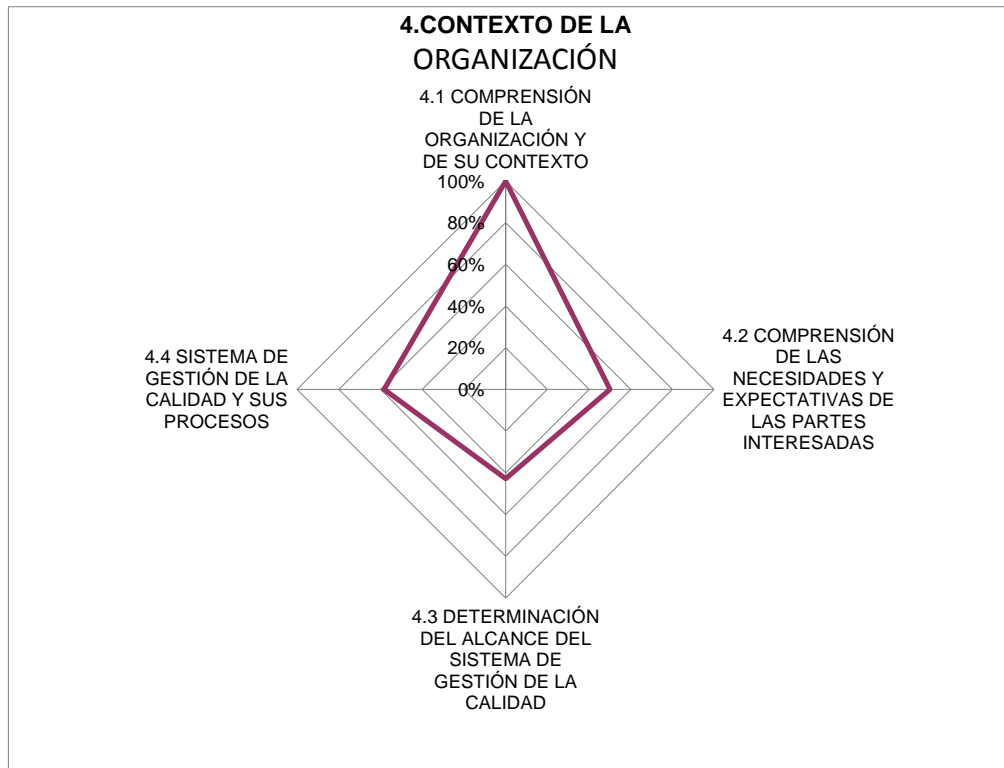
El instrumento presenta en la primera casilla cada numeral de la norma, en las casillas siguientes se evalúa cumplimiento completo, parcial o ninguno; enseguida se observan casillas que justifican la calificación anterior. Luego de aplicar esta lista de chequeo, se realizó un análisis por capítulos de acuerdo a los resultados obtenidos y a partir de los gráficos resultantes del análisis de cada capítulo.

El gráfico 1 demuestra el estado de la compañía frente al numeral 4 contexto de la organización. Se observa que la compañía está en un cumplimiento del 100% con respecto al 4,1 de la norma ya que se han realizado DOFA y estudios junto con la corporación propietaria de la marca para analizar cuestiones externas e internas que pueden llegar a afectar el desempeño de la organización.

Se evidencia que los numerales 4.2, 4.3 y 4.4 se encuentran en un estado de cumplimiento menor al 40% debido a que aunque identifican partes interesadas con sus requisitos y necesidades, no se lleva ningún seguimiento que asegure y determine si se está dando el correcto desarrollo, ignorando los pertinentes del cliente interno. Igualmente para definir el alcance del sistema no se tuvo en cuenta la limitación de recursos para tener una aproximación a la realidad.

En cuanto a la evaluación del desempeño de los procesos, cuentan con diagramas pero no se evidencia seguimiento ni utilización de los mismos demostrando que no hay toma de decisiones basado en evidencia para tener una orientación y datos históricos que conlleven a la mejora continua. En cuanto a los recursos, están identificados pero no cuentan con muchos de ellos. Adicional, no existe una evaluación de riesgo ni oportunidades puesto que no están determinados.

Gráfico 1. Contexto de la organización



Nota: diseño elaboración propia. Información tomada del INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. (ICONTEC). Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9001:2015. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015

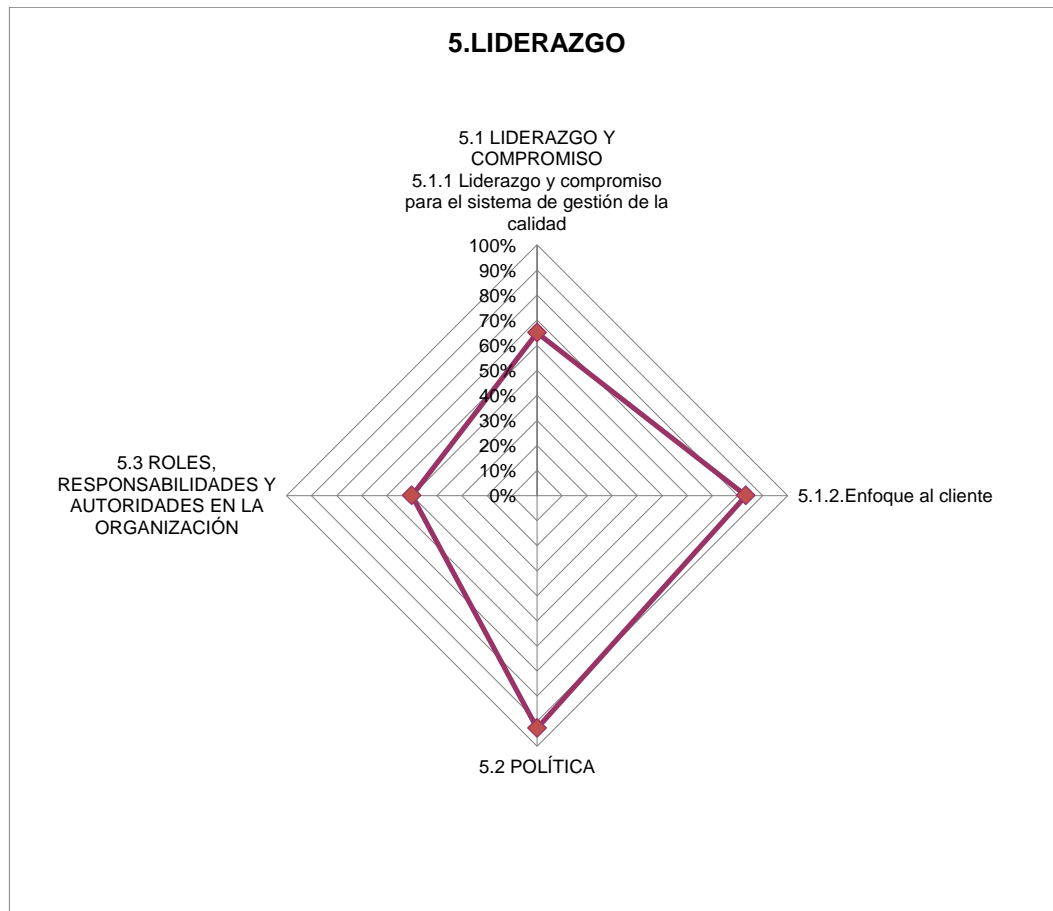
En el gráfico 2, se observa el estado de la compañía frente al numeral 5 de la norma referente a liderazgo. Se observa que el numeral 5.3 es el que se encuentra más alejado del cumplimiento estando por debajo del 50% debido a que no se aseguran que todas las salidas de los procesos sean las previstas ya que los procesos no estaban determinados. Igualmente no se informa a la alta dirección sobre oportunidades de mejora por lo cual no tienen establecidas acciones o medidas para que en cambios previstos o no, el sistema aun así, se siga manteniendo.

El numeral 5.1.2 de enfoque al cliente se encuentra más estable debido a que su cumplimiento es del 83% ya que la compañía tiene políticas muy fuertes y estables para el servicio al cliente, con mediciones constantes, índices de calidad y acciones correctivas determinadas por medio de un programa llamado voz del cliente.

En cuanto a la política de calidad, numeral 5.2, se encuentra en 93% de cumplimiento debido a que la política está establecida, divulgada y publicada con enfoque en el compromiso y requisitos establecidos aunque falta direccionamiento

a la mejora continua identificando oportunidades y generando acciones para cumplimiento de requisitos.

Gráfico 2. Liderazgo



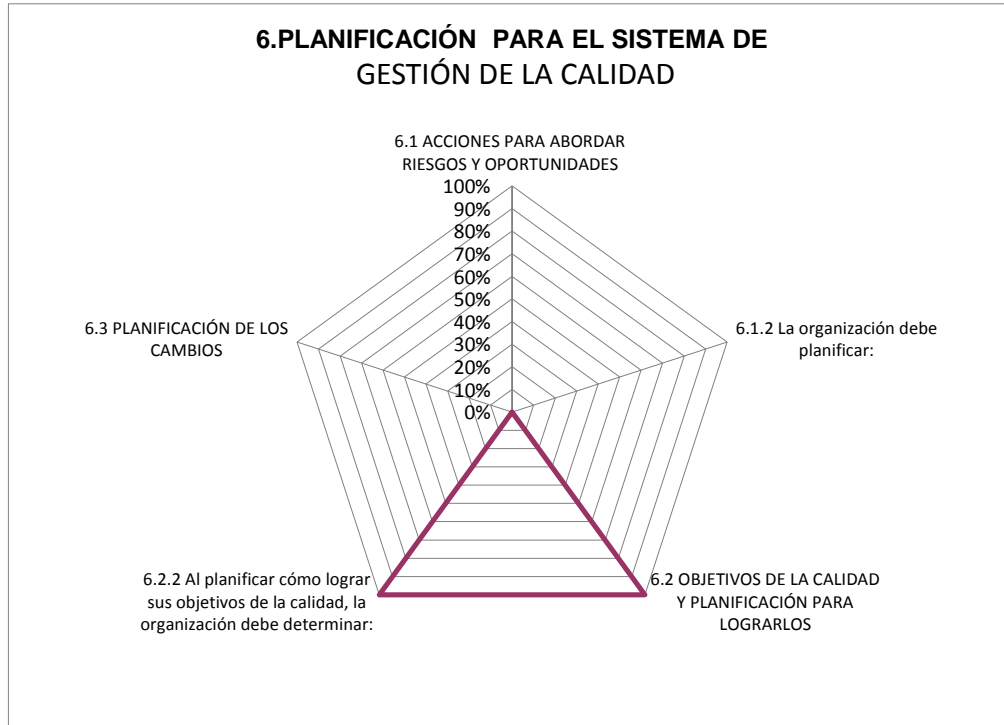
Nota: diseño elaboración propia. Información tomada del INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. (ICONTEC). Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9001:2015. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015

El gráfico 3 despliega los resultados del numeral 6 planificación, donde hay un gran contraste ya que los numerales 6.1, 6.1.2 y 6.3 respectivamente, se encuentran en 0% de cumplimiento con respecto a los requisitos a causa de que no se cuenta con una matriz o herramienta que evidencie lo que se consideran riesgos y mejoras, que asegure resultados previstos y considere los no previstos para evitar los resultados no deseados. Necesitan contar con plan de contingencia o similar que logre establecer la planificación de los cambios.

En contraste, se evidencia un cumplimiento del 100% en los numerales 6.2 y 6.2.2 debido a que tienen los objetivos de calidad publicados con la política y son

coherentes con la política. Igualmente cuentan con un cuadro donde se indica la medición de objetivos con los indicadores respectivos.

Gráfico 3 Planificación



Nota: diseño elaboración propia. Información tomada del INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. (ICONTEC). Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9001:2015. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015

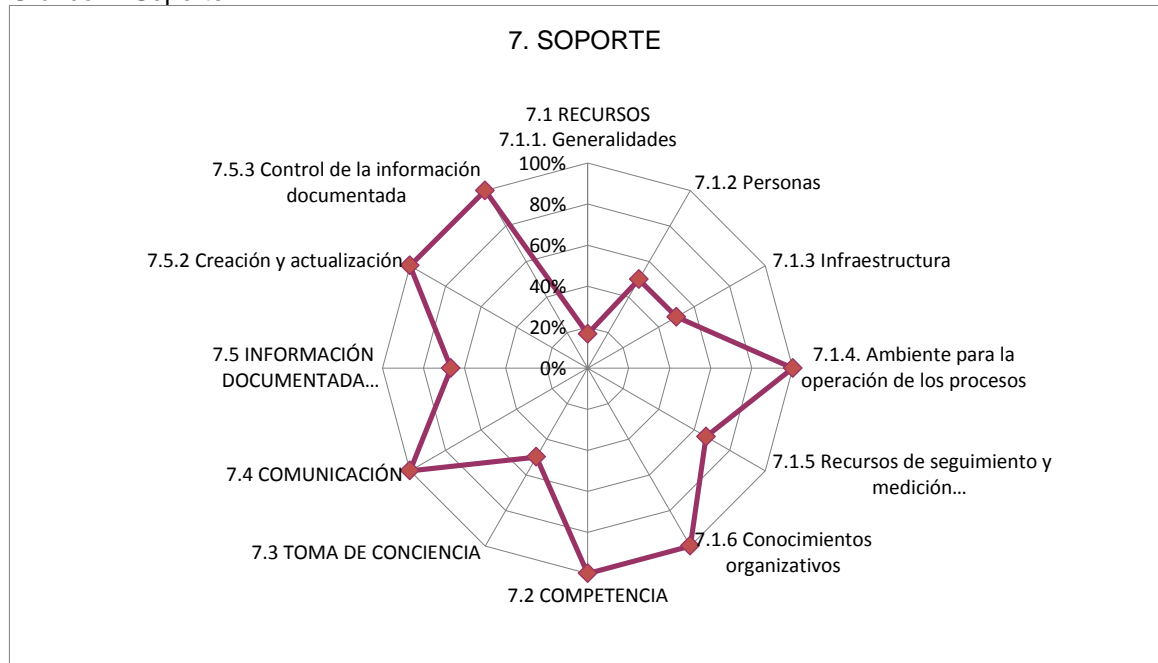
El gráfico 4, evalúa el estado de la compañía frente al numeral 7 soporte. Los numerales que más se encuentran alejados son el 7.1 (17%), 7.1.2 (50%), 7.1.3 (50%), 7.1.5 (67%), 7.3 (50%), 7.5 (67%) por diferentes razones como lo son la disponibilidad de recursos por falta de recursos tecnológicos, financieros, de maquinarias y personal lo que dificulta ciertas actividades principales. Igualmente, hay equipos de medición esenciales que aunque son verificados y calibrados, no cuentan con protecciones del ambiente para evitar alteraciones en las mediciones lo cual es vital en un proceso.

De la misma manera, falta generar conciencia a muchos empleados para que entiendan realmente la importancia de la política, objetivos y su desempeño en el sistema. Aunque la observan a diario y la conocen, no se evidencia el compromiso del personal lo cual es esencial puesto que el personal comprometido direcciona al cumplimiento de los objetivos y con ello el desempeño de sus funciones será sobresaliente, por ende contribuye a la mejora de la organización.

En cambio los demás numerales se encontraron con cumplimiento del 100% debido a que se realizan capacitaciones constantes evaluando conocimientos del personal lo cual es revisado y avalado directamente por la corporación propietaria

de la marca. Estos seguimientos están disponibles y documentados. En cuanto a competencias, cuentan con varios programas y procedimientos para selección de personal, evaluaciones y reentrenamientos que se amolden a estándares corporativos exigidos.

Gráfico 4. Soporte



Nota: diseño elaboración propia. Información tomada del INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. (ICONTEC). Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9001:2015. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015

En la gráfica 5 se evalúa el estado de la compañía frente al numeral 8 operaciones. Se observa que los porcentajes más bajos son los numerales 8.1 y 8.2 con 63% y 72% de cumplimiento respectivamente debido a que hace falta disponer de recursos e identificar elementos de salida ya que cuando se presentan inesperados no hay un plan. Igualmente es importante contemplar las acciones a tomar cuando existan cambios planificados y no planificados, puesto que no se están teniendo en cuenta, por lo tal, hace falta contemplar las acciones preventivas para evitar un impacto adverso. Aunque tienen controles e indicadores se necesitaría medir la eficacia de los controles aplicados, aunque se tiene una calificación luego de las auditorías que se realizan, falta medirla y evaluar su estado de cumplimiento.

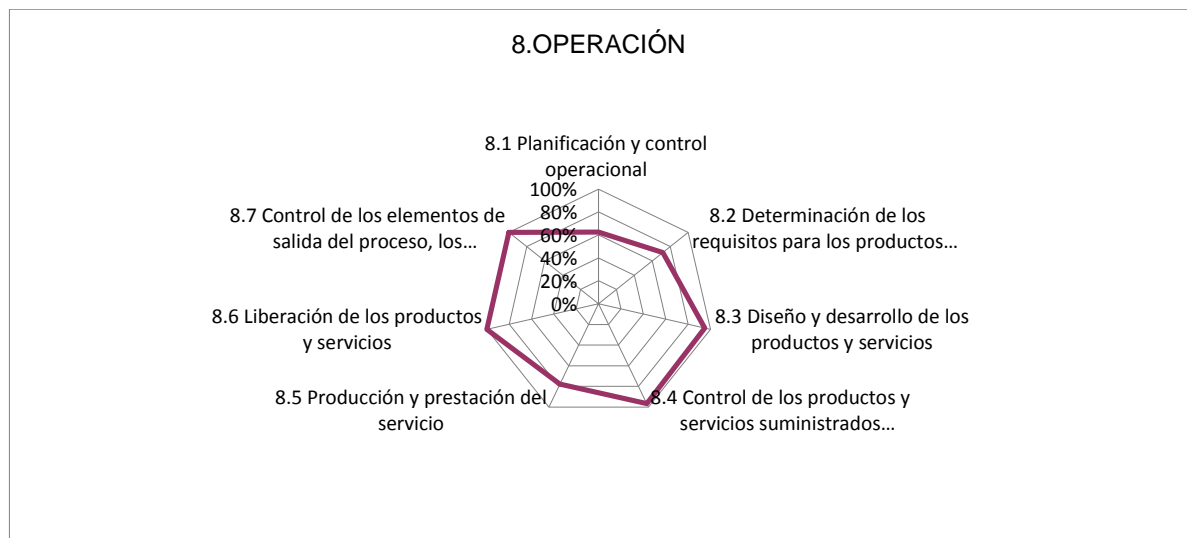
También en la falla de estos numerales se ha hecho evidente la falta de recursos necesarios para hacer la operación más rápida y fácil además no se manejan acciones preventivas ni hay revalidación de procesos.

Los demás numerales evaluados muestran un mayor cumplimiento ya que llevan un control de la operación de producción por medio de proyecciones, hojas de producción, registros de control de variables importantes, además tienen un programa de control de proveedores estricto para asegurar que los procesos externos, materias primas y productos cumplan con los estándares. Para conocer opiniones y sugerencias de clientes, cuentan con un canal de comunicación por medio de la página web, buzón de sugerencias y el programa de voz del cliente, esto les permite tener retroalimentación constante y solucionar inquietudes y quejas.

Operativamente, los procedimientos, desarrollo de nuevos productos, preparación, almacenamiento y manejo se encuentran bien definidos, ya que disponen de un manual corporativo donde están estipulados por producto y equipo, lo cual facilita la estandarización, además su cumplimiento es evaluado periódicamente por medio de auditorías con retroalimentación continua.

Tienen establecido el procedimiento de las no conformidades que implica producto, etapa del proceso, causas y medidas tomadas. Lo cual es retenido desde planta para que no llegue a los restaurantes. Cuando las no conformidades se dan en restaurantes, igualmente se diligencia un formato, se retiene y se descarta según instructivo. Se identifica antes que salga al cliente ya que el gerente lleva una lista de chequeo donde da aprobación a la salida de los productos luego de su revisión total.

Gráfico 5. Operación

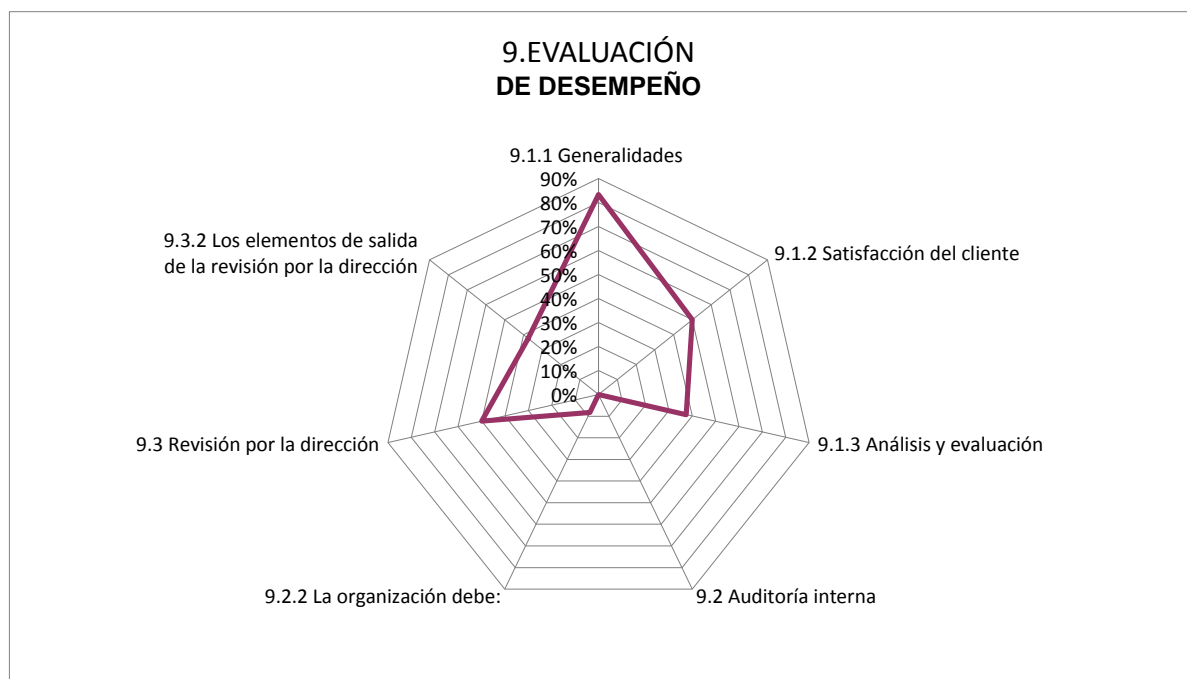


Nota: diseño elaboración propia. Información tomada del INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. (ICONTEC). Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9001:2015. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015

El gráfico 6 evidencia que el numeral 9 de la norma, evaluación de desempeño tiene bastantes falencias, debido a que la mayoría de numerales muestran porcentajes de cumplimiento muy bajos debido a que se realizan auditorías de los procedimientos de producción solicitados por la corporación pero no se audita el cumplimiento del sistema de gestión ni se revisa su desempeño que es lo que el capítulo evalúa.

El mayor cumplimiento es el numeral 9.1.1 ya que la compañía se destaca por tener determinado que en todo el proceso de la producción (desde recepción hasta entrega y quejas de clientes) debe haber un control que se hace con mediciones de variables, análisis de los resultados de las mediciones y evaluación de las mismas, al igual se especifica cómo se deben llevar a cabo en los instructivos pertinentes. Aunque en el momento no se evalúa el desempeño de estas mediciones, ni la eficacia del sistema.

Gráfico 6. Evaluación de desempeño

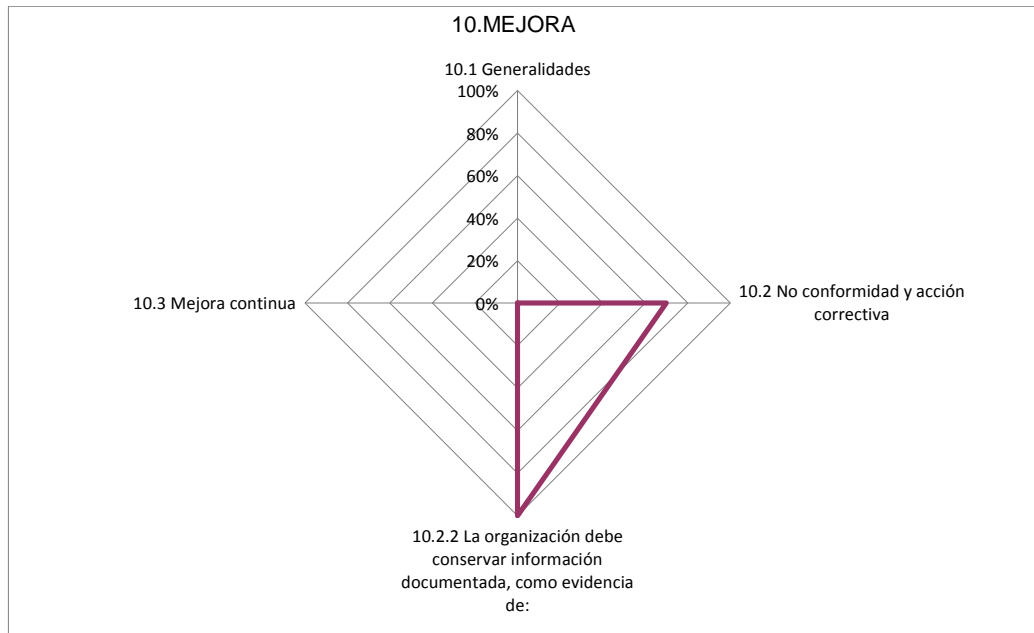


Nota: diseño elaboración propia. Información tomada del INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. (ICONTEC). Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9001:2015. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015

El capítulo de mejora se muestra en el gráfico 7, aquí se evidencia que la compañía está dando cumplimiento al numeral 10.2 correspondiente a la no conformidad, ya que en la revisión realizada se encontró que se realiza un registro de no conformidades, con formatos y acciones tomadas a cabo de inmediato,

donde se determinan causas, análisis y correcciones. Sin embargo, no se revisa la eficacia de la acción tomada, no se analizan riesgos ni oportunidades, por lo tanto no hay cabida a la mejora continua.

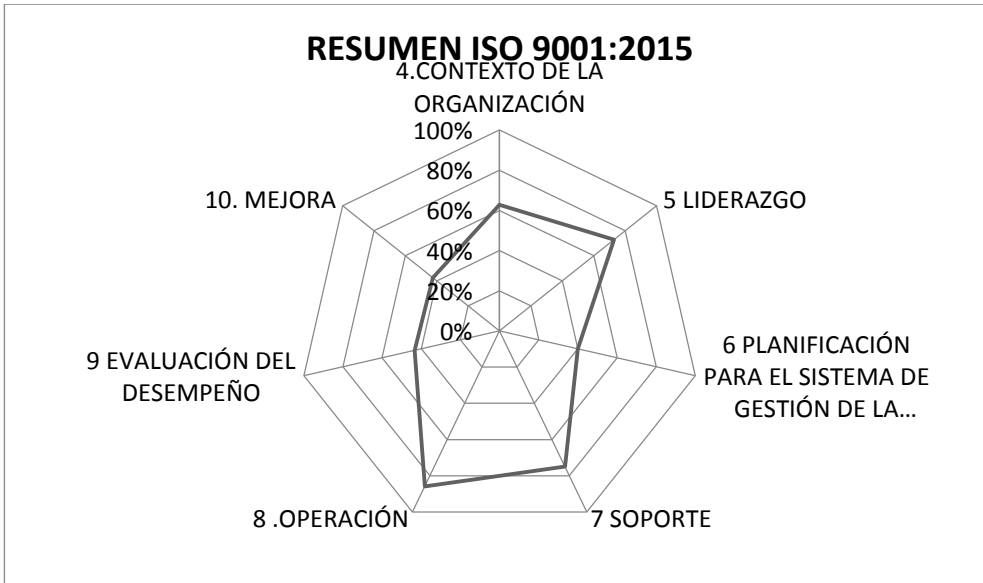
Gráfico 7. Mejora



Nota: diseño elaboración propia. Información tomada del INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. (ICONTEC). Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9001:2015. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015

Finalmente el gráfico 8 muestra el resultado final de la consolidación de los capítulos del autodiagnóstico llevado a cabo en la empresa estudio para dar cabida al siguiente paso de actividades de implementación para que el sistema funcione adecuadamente en la organización.

Gráfico 8. Consolidado ISO 9001:2015



Nota: diseño elaboración propia. Información tomada del INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. (ICONTEC). Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9001:2015. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015

4.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN

A continuación en el anexo B, se plantea un cronograma que resulta del autodiagnóstico realizado. Está propuesto a partir de los ítems que se observan que hacen falta para el funcionamiento del sistema y se presenta relacionando que se está incumpliendo, actividades propuestas para su cumplimiento, fecha de culminación propuesta, procesos involucrados y los responsables.

5. CONCLUSIONES

- El diagnóstico con respecto a la norma arrojó el estado real de la compañía frente al sistema de gestión de calidad adoptado actualmente, conllevando al cronograma que contribuye a la alineación frente a la ISO 9001:2015
- Se dispone de un programa muy bien estructurado de enfoque al cliente, ya que existen varios instrumentos para medirlos, conocerlos y entenderlos.
- El análisis DOFA, conllevó a determinar que la compañía cuenta con fortalezas y oportunidades tales como productos siempre frescos, posicionamiento de la marca, velocidad en atención, sabor exclusivo, precios asequibles, calidad de producto, tecnología en equipos, adicional que actualmente los consumidores perciben el producto insignia (pollo) como saludable; lo cual es favorable para el desarrollo de los objetivos organizacionales.
- El mapa de procesos otorgó claridad al sistema de la compañía y deja una visión concreta de las entradas, salidas y la interrelación entre ellos. Lo que contribuye a tener claros los productos o servicios logrados de cada etapa consiguiendo resultados esperados y por ende aprobados.
- Se evidenció que hace falta la asignación de recursos financieros los cuales son vitales en algunas etapas de los procesos, por lo tal se hace indispensable buscar una solución a esta falencia para permitir que el sistema fluya con mayor facilidad.
- No hay toma de decisiones basado en la evidencia, aunque cuentan con planes de acción y diagramas provenientes de seguimientos y auditorías de algunos procesos, no utilizan la información para la medición y la mejora continua.
- La caracterización de procesos otorgó un enfoque claro de cada uno de ellos, lo cual facilitará el correcto desarrollo y desempeño.
- La política de calidad y objetivos están definidos, contemplan necesidades y expectativas de partes interesadas e incluyen cumplimiento de requisitos legales y otros pero no abarca la mejora continua.
- Los indicadores que utilizan para mediciones de algunos procesos no son coherentes con los objetivos, por lo tanto no controlan la métrica.

6. RECOMENDACIONES

- Se recomienda establecer un plan de mejora en el cual se detallen las actividades para hacer frente a situaciones adversas y resultados o salidas no esperadas.
- Es necesario hacer seguimiento a los controles operativos que se tienen establecidos ya que se encuentran documentados y registrados pero no hay un seguimiento que conlleve a la mejora continua y a la prevención de que ocurran errores.
- Es necesario evaluar el desempeño del proceso y utilizar los indicadores propuestos para emprender acciones correctivas y oportunidades de mejora.
- Se observa la necesidad de realizar un seguimiento y verificación de la eficacia más puntual a las acciones correctivas, debido a que a pesar que cuentan con registros y acciones inmediatas, no se hace una reevaluación y valoración para entender si la acción tomada fue la apropiada y se atacó la causa raíz.
- Se debe desarrollar un análisis de riesgos pues es vital considerar los principales riesgos que puedan existir, analizar su severidad y como prevenirlos para evitar consecuencias que afecten el sistema.
- Es necesario establecer información de las acciones preventivas, asegurar que eliminan la causa raíz de las no conformidades identificadas para evitar su ocurrencia. Este enfoque es necesario debido a que contribuye a evitar resultados no esperados.
- El enfoque con el que cuentan al cliente externo, debería ser extendido y aplicado al cliente interno y demás partes interesadas.

BIBLIOGRAFIA

ABAD PUENTE, Jesús y SÁNCHEZ-TOLEDO LEDESMA, Agustín. Aspectos Clave De La Integración De Sistemas De Gestión. Madrid, ES: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación, 2012

AGUDELO, T. Luis Fernando. Evolución de la gestión por procesos. Icontec, 2012

Apuntes de clase. Prof. Angela Vega. GESTIÓN POR PROCESOS (15 de noviembre de 2016: Bogotá Colombia). Fundación Universidad de América. 2016

BALAGUÉ, N., & SAARTI, J. Gestión de la calidad en la biblioteca. Barcelona, ES: Editorial UOC. 2014.

DE VELASCO, José Antonio Pérez Fernández. Gestión por procesos. ESIC Editorial, 2009.

Fontalvo, H. T. J. (2007). Herramientas efectivas para el diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9000:2000. Bogotá, CO: Corporación para la gestión del conocimiento ASD 2000. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

FRED R, David. Conceptos de administración estratégica. Ciudad de México, ME: PEARSON. 2003.

HERRERO RIAÑO, Luis. La 'SupplyChain' extendida en la base del éxito operacional. 2004.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. (ICONTEC). Gestión para el éxito sostenido de una organización. NTC-ISO 9004:2010. Bogotá D.C.: El Instituto, 2010

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. (ICONTEC). Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000:2015. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. (ICONTEC). Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9001:2015. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015.

LEÓN, Alberto Medina; RIVERA, Dianelys Nogueira; NARIÑO, Arialys Hernández. Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. Matanzas, Editorial Eidos, 2010.

MATEO, Rafael sistemas de gestión de la calidad – un camino hacia la satisfacción del cliente – parte 1. Disponible en internet:

<http://qualitytrends.squalitas.com/item/108-sistemas-de-gesti%C3%B3n-de-la-calidad-%E2%80%93-un-camino-hacia-la-satisfacci%C3%B3n-del-cliente-%E2%80%93-parte-i.html>

PARDO ÁLVAREZ, José Manuel. Configuración y Usos De Un Mapa De Procesos. Madrid, ES: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación, 2012.

SINGH SOIN, Sarv. Control de calidad total. *Editorial McGraw-Hill. México*, 1997.

TOBÓN, Luis Fernando Agudelo. *Evolución de la gestión por procesos*. Icontec, 2012.

ANEXOS

ANEXO A

4. Contexto

4.CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO	100%					
La organización debe determinar:						
Ø Las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de Calidad		X			Se realizó un DOFA hace 2 meses que quedo en el registro de la empresa, con base al mismo se realizan estudios de mercado para el lanzamiento de nuevos productos y variación de precios	
		1	0	0		
4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS	50%					
La organización debe determinar:						
a. Las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de calidad;		X			Totalmente identificadas todas las partes interesadas, clientes, proveedores, accionistas, empleados, comunidad.	Requisitos de los empleados, ya que no se tiene en cuenta sus intereses, ni necesidades no hay motivación como miembros contribuyentes de la organización ni el desarrollo de sus habilidades necesarias para proporcionar una ventaja competitiva; además de realizar seguimiento a las partes interesadas, ya que no hay soporte de revisiones posteriores del cumplimiento de sus requisitos.
b. Los requisitos de estas partes interesadas que son pertinentes para el sistema de gestión de la calidad.			X		Se tienen contratos con los empleados donde se especifica pago de salario; existen programas establecidos con clientes y proveedores .	
La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.				X		
		1	1	1		
4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	43%					
Cuando se determina este alcance, la organización debe considerar:						
Determinar los límites y la aplicabilidad del SGC para establecer su alcance				X		
a. Las cuestiones externas e internas referidas en 4.1;		X				
b. Los requisitos de las partes interesadas pertinentes referidos en el apartado 4.2;			X			
c. Los productos y servicios de la organización;			X			
El alcance debe estar disponible y mantenerse como información documentada estableciendo:				X	Tienen definido un alcance donde abarcan todos los productos y servicios	Redefinir el alcance ya que por limitaciones, problemas financieros y estructurales no cubre todo lo que determina la norma
Ø Los tipos de productos y servicios cubiertos por el sistema de gestión de la calidad;			X			
Ø La justificación para cualquier requisito de esta norma internacional que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su SGC.			X			
		1	4	2		
4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS	58%					
4.4.1 La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional			X		Identificación de procesos	
La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:		X			Procesos establecidos	
a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperados de estos procesos;		X			Existen todos los diagramas de flujo de cada proceso con su respectivas entradas y salidas	Seguimiento de desempeño de los procesos, estan los diagramas pero no se evidencia seguimiento.
b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;		X			Conectados todos los procesos, se muestra en el diagrama la interacción	Los recursos están identificados pero no cuentan con muchos de ellos.
c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, la medición y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse la operación eficaz y el control de estos procesos;				X		Evaluación de riesgo y oportunidades ya que no están determinados.
d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;			X		Recursos identificados	No se evidencia ninguna mejora del proceso. Desde su comienzo funciona igual.
e) asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;		X			Existe un responsable estipulado en cada proceso y revisión por el jefe directo	No hay ningún factor que asegure ni evalúe la eficacia del proceso
f) abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1;				X		
g) valorar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos;				X		
h) mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.				X		
4.4.2 En la medida en que sea necesario, la organización debe:						
a) mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos;		X			Se tienen registros al día	
b) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.		X			Registros e información son conservados en la empresa dependiendo de su origen se establece su tiempo de archivo	
		6	2	4		

Nota: diseño elaboración propia. Información tomada del INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. (ICONTEC). Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9001:2015. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015

5. Liderazgo

5 LIDERAZGO	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO						
5.1.1 Liderazgo y compromiso para el sistema de gestión de la calidad		65%				
La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al Sistema de gestión de la Calidad:						
a) asumiendo la rendición de cuentas de la eficacia del sistema de gestión de la calidad;		X			Se evidencian registros de reuniones con jefes y los jefes con sus subordinados informando sobre temas del sistema en general	Basarse en riesgos. No son tenidos en cuenta Faltan recursos para que sea realmente exitoso el proceso Evaluar realmente que todo el sistema está siendo eficaz Evaluación o evidencia que la gente entiende y está comprometida con el sistema Evidencia que muestre que se esté mejorando el sistema
b) asegurando que se establezcan para el sistema de gestión de la calidad la política de la calidad y los objetivos de la calidad y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;		X			Política con sus objetivos publicados, son coherentes con los procesos que lleva a cabo la empresa	
c) asegurando la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización;		X			Requisitos del sistema están inmersos en los procesos	
d) promoviendo el uso del enfoque basado en procesos y el pensamiento basado en riesgos;			X		Está el enfoque basado en procesos pero no en riesgos	
e) asegurando que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles;				X		
f) comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad;		X			Se evidencian cursos y capacitaciones que lo comunican	
g) asegurando que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos;			X		Se hace seguimiento de satisfacción del cliente	
h) comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;			X		Existe el equipo de "gestión" quienes promulgan y publican información, en reuniones se hablan de resultados	
i) promoviendo la mejora;				X		
j) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo aplicado a sus áreas de responsabilidad.		X			Se evidencian los responsables de cada área o proceso son líderes y responden por su área, son apoyados por la alta dirección	
		5	3	2		
5.1.2. Enfoque al cliente		83%				
a) se determinan, se comprenden y se cumplen de manera coherente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;		X			Programa fuerte enfocado a servicio al cliente, requisitos claros y establecidos	Establecer riesgos y oportunidades que afecten servicio al cliente
b) se determinan y se tratan los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y los servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente;			X		Están establecidos varios puntos para aumentar servicio al cliente con productos y servicio	
c) se mantiene el enfoque en aumentar la satisfacción del cliente.		X			Programas que tiene claro el enfoque y mediciones como las encuestas que lo evalúan	
		2	1	0		
5.2 POLÍTICA						
5.2.1. Desarrollar la política de la calidad		93%				
La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que:						
a) sea apropiada al propósito y al contexto de la organización y apoya su dirección estratégica;		X			Política apropiada a exigencias y puntos exigidos por el enfoque corporativo	Evidenciar la mejora continua
b) proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad		X			El marco de referencia es normatividad nacional e internacional y exigencias corporativas	
c) incluya el compromiso de cumplir los requisitos aplicables;		X			Compromiso establecido e incluido	
d) incluya el compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.			X		La política habla de mejora continua	
5.2.2 Comunicar la política de la calidad						
La política de la calidad debe:						
a) estar disponible y mantenerse como información documentada;		X			Disponible y publicada	
b) comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización;		X			Registro donde toda la compañía firma aceptando su conocimiento	
c) estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda.		X			Disponible en recepción y oficinas	
		6	1	0		
5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN		50%				
La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan dentro de la organización. La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:		X			Claramente definidos y entendidos por todo el personal	En el sistema la mejora continua, evaluación de riesgos y todos los recursos Realmente no se aseguran que todas las salidas sean las previstas, falta determinar para tener en cuenta cuando hay no previstas. Informar a la alta dirección sobre oportunidades de mejora No tienen establecidas acciones o medidas para que en cambios previstos o no, el sistema aún así, se siga manteniendo
a) asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional;			X		Tiene algunos requisitos conformes pero no todos	
b) asegurarse de que los procesos están dando las salidas previstas;			X		Identificadas las salidas	
c) informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora (véase 10.1);			X		La alta dirección es informada periódicamente sobre el desempeño del sistema	
d) asegurarse de que se promueva el enfoque al cliente a través de la organización;		X			Programa de enfoque al cliente	
e) asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el sistema de gestión de la calidad				X		
		2	2	1		

Nota: diseño elaboración propia. Información tomada del INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. (ICONTEC). Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9001:2015. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015

6. Planificación

6.PLANIFICACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES		0%				
6.1.1 Generalidades		0%				
Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos referidos en el apartado 4.2, y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de:				X		Una matriz o que evidencie lo que se consideran riesgos, mejoras, que asegure resultados previstos y considere los no previstos previniendo los resultados no deseados
a) asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos;				X		
b) aumentar los efectos deseables;				X		
c) prevenir o reducir efectos no deseados;				X		
d) lograr la mejora				X		
		0	0	5		
6.1.2 La organización debe planificar:		0%				
a) las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades;				X		Abordar riesgos y oportunidades. No se incorporan las acciones en los procesos
b) La manera de:				X		
1) integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de la calidad;				X		
2) evaluar la eficacia de estas acciones.				X		
Las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades deben ser proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y los servicios				X		
		0	0	4		
6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS		100%				
6.2.1 La organización debe establecer los objetivos de la calidad para las funciones, niveles y procesos pertinentes necesarios para el sistema de gestión de la calidad.		100%				
Los objetivos de la calidad deben:		100%				
a) ser coherentes con la política de la calidad;		X			Tienen los objetivos de calidad publicados con la política, son coherentes con la política. Cuentan con un cuadro donde se indica la medición de objetivos (indicadores)	
b) ser medibles;		X				
c) tener en cuenta los requisitos aplicables;		X				
d) ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente;		X				
e) ser objeto de seguimiento;		X				
f) comunicarse		X				
g) actualizarse, según corresponda.		X				
La organización debe mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad.		X				
		8	0	0		
6.2.2 Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe determinar:		100%				
a) qué se va a hacer;		X			Con los indicadores, se muestran los requisitos establecidos en este numeral descubriendo información vital de modo sistemático, analizando las causas ocultas y desarrollando soluciones a	
b) qué recursos se requerirán;		X				
c) quién será responsable;		X				
d) cuándo se finalizará;		X				
e) cómo se evaluarán los resultados.		X				
		5	0	0		
6.3 PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS		0%				
Quando la organización determine la necesidad de cambios en el sistema de gestión de la calidad, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada y sistemática (véase 4.4). La organización debe considerar:		0%				Contar con plan de contingencia o similar que logre establecer la planificación de los cambios
a) el propósito de los cambios y sus potenciales consecuencias;				X		
b) la integridad del sistema de gestión de la calidad;				X		
c) la disponibilidad de recursos;				X		
d) la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.				X		
		0	0	4		

Nota: diseño elaboración propia. Información tomada del INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. (ICONTEC). Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9001:2015. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015

7. Soporte

7.SOPORTE	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
7.1 RECURSOS						
7.1.1. Generalidades						
La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad.			X		Recursos están determinados	Disponibilidad de todos los recursos. No hay capacidad ni limitaciones de recursos.
La organización debe considerar: a) las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes; b) qué se necesita obtener de los proveedores externos.				X X		
		0	1	2		
7.1.2 Personas						
La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.			X		Personas administrativas necesarias	Personal en la parte operativa según turnos y operación
		0	1	0		
7.1.3 Infraestructura						
La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para que la operación de sus procesos logre la conformidad de los productos y servicios.			X		Maquinaria (traidoras, cortadoras, mesas) necesaria y utensilios	Mayor capacidad de almacenamiento de empaques y cuartos fríos
		0	1	0		
7.1.4. Ambiente para la operación de los procesos						
La organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.		X			Ambiente adecuado	
		1	0	0		
7.1.5 Recursos de seguimiento y medición						
7.1.5.1 Generalidades						
La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando el seguimiento o la medición se utilizan para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.			X		Recursos están determinados	Falta de presupuesto por lo que no hay los recursos necesarios para la operación. No realizan mediciones ni seguimientos de los recursos
La organización debe asegurarse de que los recursos proporcionados:						
a) son adecuados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas;			X			
b) se mantienen para asegurarse de la adecuación continua para su propósito.			X			
La organización debe conservar la información documentada adecuada como evidencia de la adecuación para el propósito del seguimiento y medición de los recursos.				X		
7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones						
Cuando la trazabilidad de las mediciones sea un requisito, o es considerada por la organización como parte esencial de proporcionar confianza en la validez de los resultados de la medición, el equipo de medición debe:		X				
a) verificarse o calibrarse, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, comparando con patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones, debe conservarse como información documentada la base utilizada para la calibración o la verificación;		X			Registros de calibración de termómetros y basculas, entregado por laboratorio acreditado por la ONAC, registros de verificación mensual	Proteccion de algunos equipos sensibles al agua o golpes .
b) identificarse para determinar su estado;		X			Identificados con placas y códigos	
c) protegerse contra ajustes, daño o deterioro que pudieran invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de la medición.			X		Protegidos	
La organización debe determinar si la validez de los resultados de medición previos se ha visto afectada de manera adversa cuando el equipo de medición se considere no apto para su propósito previsto, y debe tomar las acciones adecuadas cuando sea necesario.		X			Cuando un equipo falla o no sirve, el proveedor lo reemplaza mientras lo cambia o repara. Se tienen algunos en bodega para tomar la acción mientras funciona el que está en uso	
		4	4	1		
7.1.6 Conocimientos organizativos						
La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.		X			Están establecidos los conocimientos pertinentes para cada	
Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la extensión necesaria.		X			Capacitaciones y evaluaciones constantes	
Cuando se tratan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas.		X			Se evalúan conocimientos y de acuerdo a cambios o actualizaciones corporativas, se hacen capacitaciones	
		3	0	0		

Nota: diseño elaboración propia. Información tomada del INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. (ICONTEC). Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9001:2015. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015

7.SOPORTE		NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
7.2 COMPETENCIA		100%					
La organización debe:							
a) determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad;			X			Se tienen los perfiles definidos para cada cargo	
b) asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia adecuadas;			X			En los perfiles se tienen claras las competencias de cada cargo, experiencias y formación requerida	
c) cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;			X			Para las competencias explícitas de la marca se realizan talleres, capacitaciones y cursos para que las personas sean entrenadas como es debidamente	
d) conservar la información documentada apropiada, como evidencia de la competencia.			X			Información de competencias (perfiles), capacitaciones, cursos y talleres registrados	
			4	0	0		
7.3 TOMA DE CONCIENCIA		50%					
La organización debe asegurarse de que las personas pertinentes que realizan el trabajo bajo el control de la organización toman conciencia de:							
a) la política de la calidad;				X		Política, objetivos y requisitos del sistema de gestión de la calidad y evaluada en su momento	Generar conciencia de muchos empleados que entiendan realmente la importancia de la política, objetivos y su desempeño en el sistema. Aunque la observan a diario y la conocen, no la viven
b) los objetivos de la calidad pertinentes;				X			
c) su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los beneficios de una mejora del desempeño;				X			
d) las implicaciones de no cumplir los requisitos del sistema de gestión de la calidad.				X			
			0	4	0		
7.4 COMUNICACIÓN		100%					
La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan:							
a) qué comunicar;			X			Todas las comunicaciones pertinentes al sistema son dadas a conocer en el momento y a todo el personal. Cada jefe de área es responsable que su equipo lo conozca y	
b) cuándo comunicar;			X				
c) a quién comunicar;			X				
d) cómo comunicar.			X				
e) quién comunica.			X				
			5	0	0		
7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA		67%					
7.5.1 Generalidades		67%					
El sistema de gestión de la calidad de la organización debe incluir:							
a) la información documentada requerida por esta Norma Internacional			X			Información documentada. Se evidencia físicamente	
b) la información documentada que la organización ha determinado que es necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad.			X				
			2	0	0		
7.5.2 Creación y actualización		100%					
Cuando se crea y actualiza información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado							
a) la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia);			X			Formatos y documentos con identificación, descripción y versión, revisados y aprobados	
b) el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y sus medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico);			X				
c) la revisión y aprobación con respecto a la idoneidad y adecuación.			X				
			3	0	0		
7.5.3 Control de la información documentada		100%					
7.5.3.1 La información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que:							
a) esté disponible y adecuada para su uso, dónde y cuándo se necesite;			X			La información (documentos, programas, instructivos, formatos) es controlada por el área de aseguramiento de calidad y gerencia, acceso restringido y controlado	
b) esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado, o pérdida de integridad).			X				
7.5.3.2 Para el control de la información documentada, la organización debe tratar las siguientes actividades, según corresponda:			X				
a) distribución, acceso, recuperación y uso;			X				
b) almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad;			X				
c) control de cambios (por ejemplo, control de versión);			X				
d) conservación y disposición.			X				
La información documentada de origen externo, que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del sistema de gestión de la calidad se debe identificar según sea adecuado y controlar.			X				
La información documentada conservada como evidencia de la conformidad debe protegerse contra las modificaciones no intencionadas.			X				
			9	0	0		

Nota: diseño elaboración propia. Información tomada del INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. (ICONTEC). Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9001:2015. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015

8. Operación

8. OPERACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA	
8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL		63%					
La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos (véase 4.4) necesarios para cumplir los requisitos para la producción de productos y prestación de servicios, y para implementar las acciones determinadas en el capítulo 6, mediante:						Disponer de recursos Identificar elementos de salida que no sean los esperados y tener un plan para estos. Contemplar las acciones a tomar cuando existan cambios planificados y no planificados	
a) la determinación de los requisitos para los productos y servicios;		X			Hojas de producción y proyección tanto diarias como semanales		
b) el establecimiento de criterios para: 1) los procesos; 2) la aceptación de los productos y servicios;		X			Fichas técnicas que lo establecen		
c) la determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad para los requisitos de los productos y servicios;			X		Recursos establecidos de acuerdo a necesidades de producto y servicios		
d) la implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios;		X			Registros de control de cada proceso, donde se estipulan temperaturas, tiempos, personas, etc		
e) la determinación y almacenaje de la información documentada en la medida necesaria: 1) para confiar en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado; 2) para demostrar la conformidad de los productos y servicios con sus requisitos..		X			Registros y documentos almacenados y firmados a conformidad por jefes de área		
El elemento de salida de esta planificación debe ser adecuado para las operaciones de la organización. La organización debe controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, cuando sea necesario.			X		El esperado es el adecuado, según diagramas		
La organización debe asegurarse de que los procesos contratados externamente estén controlados (véase 8.4).	X				Programa de control de proveedores con criterios establecidos donde existen auditorías periódicas para controlar productos, servicios y proveedores		
		4	2	1			
8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS					Total del Numeral		
8.2.1 Comunicación con el cliente		40%			72%		
La comunicación con los clientes debe :						Los clientes tienen claros los precios, productos y el servicio que reciben. Están publicados en el menú Se tiene botón de sugerencias y página web para quejas y retroalimentación, los clientes obtienen respuesta a sus	
a) proporcionar la información relativa a los productos y servicios;		X					
b) la atención de las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios;	X						
c) obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes;		X					
d) manipular o controlar las propiedades del cliente;	X						
e) establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.	X						
		2	0	0			
8.2.2 Determinación de los requisitos relativos a los productos y servicios		100%					
Cuando determina los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, la organización debe asegurarse de que:		X			Están establecidos requisitos de productos y servicios en manuales de producto y operaciones		
a) los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo: 1) cualquier requisito legal y reglamentario aplicable; 2) aquellos considerados necesarios por la organización;		X			Definidos de acuerdo a normatividad y reglamentación de la corporación propietaria de la marca		
b) la organización puede cumplir las reclamaciones de los productos y servicios que ofrece.		X			Establecido en el manual de PQR contestación de todos los reclamos por cualquier medio		
		3	0	0			
8.2.3 Revisión de los requisitos relacionados con los productos y servicios		75%					
8.2.3.1 La organización debe asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes.		X			Se cumple con lo que el cliente pide ya que se tiene lo que se		
La organización debe llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente, para incluir:		X			Programa de revisión mensual con operaciones, gerencia y compras para cumplir con los		
a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma;		X			Se tiene todo organizado en la operación para entrega rápida de producto de buena calidad		
b) los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido;		X			Inmersos en el producto y atención al cliente		
c) los requisitos especificados por la organización;		X			La corporación propietaria de marca entrega el manual con requisitos establecidos los cuales son auditados y revisados por ellos mismos periódicamente		
d) los requisitos legales y reglamentarios adicionales aplicables a los productos y servicios;		X			Auditorías periódicamente		
e) las diferencias existentes entre los requisitos de contrato o pedido y los expresados previamente.	X						
La organización debe asegurarse de que se resuelven las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.	X						
La organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación, cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de sus requisitos.	X						
8.2.3.2 La organización debe conservar la información documentada, cuando sea aplicable:							
a) sobre los resultados de la revisión;		X			Se realizan auditorías por parte de la corporación y de control de calidad donde se hace revisión detallada de todos los requisitos establecidos y se generan planes de acción		
b) sobre cualquier requisito nuevo para los productos y servicios.		X			Cualquier requisito nuevo establecido es documentado, y completado con toda la organización.		

Nota: diseño elaboración propia. Información tomada del INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. (ICONTEC). Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9001:2015. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015

8. OPERACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios						
La organización debe asegurarse de que la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas correspondientes sean conscientes de los requisitos modificados, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios		X			Existe un control de cambios y es a	
		9	0	0		
					Total del Numeral	
8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS		100%			95%	
8.3.1 Generalidades						
La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior producción de productos y prestación de servicios.		X			Se tiene un programa o cronograma anual de nuevos productos que entrega la corporación propietaria de la marca que incluye fichas técnicas con todas las especificaciones. Calidad y mercadeo se encargan de hacer el lanzamiento con instructivos y fichas técnicas locales para todo el equipo	
		1	0	0		
8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo		100%				
Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización debe considerar:						
a) la naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño y desarrollo;		X			Especifica cada ítem en las fichas e instructivos	
b) las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño y desarrollo aplicables;		X			Especificación de las revisiones del diseño por medio de checklist	
c) las actividades requeridas de verificación y validación del diseño y desarrollo;		X			Control de calidad verifica por medio de checklist que el producto este diseñado y entregado al cliente tal cual la especificación lo pide	
d) las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo;		X			Cada persona de cada área del restaurante es responsable de realizarlo tal cual la especificación de su posición	
e) las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios;		X			Antes del lanzamiento de producto se pasa al área de compras, avalado por gerencia y operaciones, todos los recursos necesarios para el desarrollo del producto	
f) la necesidad de controlar las interfaces entre las personas implicadas en el proceso de diseño y desarrollo;		X			El restaurante ya tiene un flujo establecido y cada persona según el área donde esté ubicada tiene claro las funciones y controles a realizar	
g) la necesidad de la participación activa de los clientes y usuarios en el proceso de diseño y desarrollo;		X			Antes de lanzar el producto, se hace un prelanzamiento donde mercadeo hace un formato para evaluar opiniones y sugerencias del cliente	
h) los requisitos para la posterior producción de productos y prestación de servicios;		X			Determinados en los instructivos	
i) el nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los clientes y otras partes interesadas pertinentes;		X			Operaciones hace controles en todas sus visitas y junto a mercadeo evalúan que se esté haciendo los formatos	
j) la información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos del diseño y desarrollo.		X			Revisión, formatos, controles y auditorías documentadas y archivadas	
		10	0	0		
8.3.3 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo		100%				
La organización debe determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios que se van a diseñar y desarrollar. La organización debe considerar:		X			Determinados en reunión previa con las áreas y según requerimientos corporativos	
a) los requisitos funcionales y de desempeño;		X			Determinados en fichas entregadas por la corporación	
b) la información proveniente de actividades de diseño y desarrollo previas similares;		X			Se determina en un registro que es entregado a la gerencia para la revisión y validación	
c) los requisitos legales y reglamentarios;		X			Las áreas de mantenimiento y Calidad ajustan los elementos y actividades necesarias a los requisitos corporativos y nacionales	
d) normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido a implementar;		X			Se determinan con gerencia, operaciones y calidad	
e) las consecuencias potenciales del fracaso debido a la naturaleza de los productos y servicios;		X			Operaciones, mercadeo y gerencia evalúan las posibles consecuencias de la no aceptación del producto y se	
Los elementos de entrada deben ser adecuados para los fines de diseño y desarrollo, estar completos y sin ambigüedades. Los conflictos entre elementos de entrada deben resolverse.		X			Completos. Plasmado en el diagrama de producción	
Las entradas deben ser adecuadas para los fines de diseño y desarrollo, estar completas y sin ambigüedades.		X			Plasmado en diagrama de producción e identificados claramente	
Deben resolverse las entradas del diseño y desarrollo contradictorios.		X			Se contemplan en reunión inicial	
La organización debe conservar la información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.		X			Lo anterior está documentado	
		10	0	0		

Nota: diseño elaboración propia. Información tomada del INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. (ICONTEC). Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9001:2015. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015

8. OPERACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
8.3.4 Controles del diseño y desarrollo		100%				
La organización debe aplicar controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurarse de que:					Calidad controla tanto en planta como en restaurantes la correcta aplicación de fichas e instructivos. Se hacen inspecciones y retroalimentación constante en el proceso.	
a) los resultados a lograr están definidos;		X			Si se evidencia algún error o falla en el proceso, se retiene para que no salga al cliente. Se evidencia acción en formatos de control de calidad	
b) las revisiones se realizan para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo de cumplir los requisitos;		X				
c) se realizan actividades de verificación para asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas;		X				
d) se realizan actividades de validación para asegurarse de que los productos y servicios resultantes satisfacen los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto;		X				
e) se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación;		X				
f) se conserva la información documentada de estas actividades.		X				
		6	0	0		
8.3.5 Elementos de salida del diseño y desarrollo		100%				
La organización debe asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo:						
a) cumplen los requisitos de las entradas;		X			Mercadeo y calidad evalúan que se estén llevando controles en planta y restaurantes y que se estén llevando a cabo las debidas acciones en caso que se requieran.	
b) son adecuados para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios;		X			Criterios de aceptación y rechazo están estipulados en cada etapa	
c) incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea adecuado, y a los criterios de aceptación;		X				
d) especifican las características de los productos y servicios que son esenciales para su propósito previsto y su uso seguro y correcto.		X				
		4	0	0		
8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo		70%				
La organización debe identificar, revisar y controlar los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios o posteriormente, en la medida necesaria para asegurarse de que no haya un impacto adverso en la conformidad con los requisitos. La organización debe conservar la información documentada sobre:			X			
a) los cambios del diseño y desarrollo;		X			Los cambios son autorizados únicamente por gerencia y de inmediato se actualizan fichas, instructivos y se hacen capacitaciones.	Contemplar las acciones preventivas para evitar un impacto adverso
b) los resultados de las revisiones;		X			Calidad revisa y se asegura se haga correctamente. Se cuentan Firma de gerencia autorizando el cambio. Queda en control de	
c) la autorización de los cambios;		X				
d) las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.				X		
		3	1	1		
					Total del Numeral	
8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE		100%			97%	
8.4.1 Generalidades						
La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos.		X			Se entregan fichas técnicas con especificaciones de los productos y servicios requeridos. Se controlan mediante auditorías por parte de la empresa y la corporación	
La organización debe determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando:		X				
a) los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización;		X			Los proveedores que proporcionan tanto productos como servicios aceptan estándares entregados por parte de la corporación donde se especifican los requisitos puntuales que requiere la	
b) los productos y servicios son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de la organización;		X			Según los estándares entregados, se realizan auditorías donde se hace seguimiento y calificación directamente a los proveedores, solo a aquellos que la aprueban con quienes pueden trabajar con	
c) un proceso, o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización.		X			Auditorías y estándares se encuentran documentados y disponibles para revisión	
La organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos.		X				
La organización debe conservar la información documentada adecuada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones.		X				
		7	0	0		

Nota: diseño elaboración propia. Información tomada del INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. (ICONTEC). Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9001:2015. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015

8. OPERACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
8.4.2 Tipo y alcance del control de la provisión externa		90%				
La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes. La organización debe:		X			Los controles de los proveedores externos se hacen tanto por la organización como por la corporación propietaria de la marca.	Medir la eficacia de los controles aplicados, aunque se tiene una calificación luego de las auditorías que se realizan, falta medirla.
a) asegurarse de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad;		X				
b) definir los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretende aplicar a las salidas resultantes;		X				
c) tener en consideración: 1) el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables; 2) la eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo;			X			
d) determinar la verificación, u otras actividades, necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen los requisitos.		X				
		4	1	0		
8.4.3 Información para los proveedores externos		100%				
La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo.		X			Requisitos y aprobaciones están estipuladas en los estándares entregados a los proveedores aún antes de que se firme el contrato con la empresa. Los proveedores lo firman aceptando que conocen los estándares y auditorías que se les realizarán	
La organización debe comunicar a los proveedores externos sus requisitos para:						
a) los procesos, productos y servicios a proporcionar;		X				
b) la aprobación de: 1) productos y servicios; 2) métodos, procesos y equipo; 3) la liberación de productos y servicios;		X				
c) la competencia, incluyendo cualquier calificación de las personas requerida;		X				
d) las interacciones del proveedor externo con la organización;		X				
e) el control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por la organización;		X				
f) las actividades de verificación o validación que la organización, o su cliente, pretenden llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.		X				
		7	0	0		
8.5 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO					Total del Numeral	
8.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio		67%			78%	
La organización debe implementar la producción y prestación del servicio bajo condiciones controladas.		X			Se encuentra documentado mediante manual de operaciones que contiene instructivos de cada producto y cada proceso que contiene los recursos que deben utilizarse. Existen formatos de control donde se verifica que en cada etapa se lleve a cabo el proceso según instructivo y que las salidas sean coherentes con fichas y especificaciones. Las personas que operan en cada área tienen las competencias definidas en el perfil y son evaluadas periódicamente. El producto es liberado y aprobado por calidad antes de su entrega y preparación para clientes	Faltan recursos necesarios para hacer la operación más rápida y fácil Falta mejorar algunos puntos de infraestructura en cuanto a espacio No se manejan acciones preventivas ni hay revalidación de procesos
Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:						
a) la disponibilidad de información documentada que defina: 1) las características de los productos a producir, los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar; 2) los resultados a alcanzar;		X				
b) la disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados;			X			
c) la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o las salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios;		X				
d) el uso de la infraestructura y el ambiente adecuados para la operación de los procesos;			X			
e) la designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida;		X				
f) la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y de prestación del servicio, donde el elemento de salida resultante no pueda verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores;				X		
g) la implementación de acciones para prevenir los errores humanos;				X		
h) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.		X				
		5	2	2		
8.5.2 Identificación y trazabilidad		100%				
La organización debe utilizar los medios adecuados para identificar las salidas cuando sea necesario para asegurar la conformidad de los productos y servicios.		X			Cada producto es identificado con lote, fecha y hora donde es controlado cada aspecto del mismo y se le puede hacer un seguimiento	
La organización debe identificar el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de la producción y prestación del servicio.		X				
La organización debe controlar la identificación única de las salidas cuando la trazabilidad sea un requisito, y		X				
Se debe conservar la información documentada necesaria para permitir la trazabilidad.		X				
		4	0	0		
8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos		100%				
La organización debe cuidar la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos mientras esté bajo el control de la organización o esté siendo utilizado por la misma		X			En el listado de equipos se incluyen los que están en calidad de comodato (neveras de bebidas, máquinas de café). Se entrega un documento de responsabilidad por parte de la empresa a los proveedores y se responde por cualquier daño causado	
La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación dentro de los productos y servicios.		X				
Cuando la propiedad de un cliente o de un proveedor externo se pierda, deteriore o que de algún otro modo se considere inadecuada para su uso, la organización debe informar de esto al cliente o proveedor externo y		X				
conservar la información documentada sobre lo que ha ocurrido.		X				
		4	0	0		

Nota: diseño elaboración propia. Información tomada del INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. (ICONTEC). Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9001:2015. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015

8. OPERACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
8.5.4 Preservación		100%				
La organización debe preservar las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos.		X			Se encuentra en planes de producción y en hojas de proyección	
		1	0	0		
8.5.5 Actividades posteriores a la entrega		100%				
La organización debe cumplir los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.		X				
Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar:						
a) los requisitos legales y reglamentarios;		X			Se entrega un producto al cliente totalmente monitoreado y se entrega lo que se le promete al cliente en el menú. Se atienden quejas de inmediato y las que son dadas a saber en medios o buzón, se tratan tan pronto se	
b) las potenciales consecuencias no deseadas asociadas con sus productos y servicios;		X				
c) la naturaleza, el uso y la vida prevista de sus productos y servicios;		X				
d) los requisitos del cliente;		X				
e) retroalimentación del cliente;		X				
		6	0	0		
		0%				
8.5.6 Control de los cambios				X		Un documento donde se prevean cambios: daño en máquinas, falta de luz etc
La organización debe revisar y controlar los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad continua con los requisitos especificados.				X		
La organización debe conservar información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión.						
		0	0	2		
8.6 LIBERACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS		100%				
La organización debe implementar las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.		X			Se llevan a cabo documentos que especifican liberación de las fichas técnicas luego de la revisión y supervisión por parte de calidad y operaciones	
La liberación de los productos y servicios al cliente no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente.		X				
La organización debe conservar la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.		X				
La información documentada debe incluir:						
a) evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación;		X				
b) trazabilidad a las personas que han autorizado la liberación.		X				
		4	0	0		
8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES		100%				
8.7.1 La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencional.		X				
La organización debe tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios. Esto se debe aplicar también a los productos y servicios no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de los servicios.		X				
La organización debe tratar las salidas no conformes de una o más de las siguientes maneras:						
a) corrección;		X			Cuentan con formatos de no conformidades, que implica producto, etapa del proceso, causas y medidas tomadas. Lo cual es retenido desde planta para que no llegue a los restaurantes. Cuando las no conformidades se dan en restaurantes, igualmente se diligencia un formato, se retiene y se descarta según instructivo. Se identifica antes que salga al cliente ya que el gerente hace check list donde da aprobación a la salida de los productos luego	
b) separación, contención, devolución o suspensión de la provisión de los productos y servicios;		X				
c) informar al cliente;		X				
d) obtener autorización para su aceptación bajo concesión.		X				
Debe verificarse la conformidad con los requisitos cuando las salidas no conformes se corrigen.		X				
8.7.2 La organización debe mantener la información documentada que:		X				
a) describa la no conformidad;		X				
b) describa las acciones tomadas;		X				
c) describa las concesiones obtenidas;		X				
d) identifique la autoridad que ha decidido la acción con respecto a la no conformidad.		X				
		11	0	0		

NUMERAL	
8.1 Planificación y control operacional	63%
8.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios	72%
8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios	95%
8.4 Control de los productos y servicios suministrados externamente	97%
8.5 Producción y prestación del servicio	78%
8.6 Liberación de los productos y servicios	100%
8.7 Control de los elementos de salida del proceso, los productos y los servicios	100%
PROMEDIO	86%

Nota: diseño elaboración propia. Información tomada del INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. (ICONTEC). Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9001:2015. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015

9. Evaluación del desempeño

9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN						
9.1.1 Generalidades		83%				
La organización debe determinar:						
a) a qué es necesario hacer seguimiento y qué es necesario medir;		X			tiene de terminado que en todo el proceso de la producción (desde recepción hasta entrega y quejas de clientes) debe haber un control que se hace con mediciones de variables, análisis de los resultados de las mediciones y evaluación de las mismas. Se es específica como se deben llevar a cabo en los instructivos pertinentes.	No se evalúa el desempeño de estas mediciones, ni la eficacia del sistema
b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos;		X				
c) cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición;		X				
d) cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.		X				
La organización debe evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.				X		
La organización debe mantener la información documentada como evidencia de los resultados.		X				
		5	0	1		
9.1.2 Satisfacción del cliente		50%				
La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.			X		Se tienen canales para que los clientes se manifiesten y se les pueda contestar	Garantizar la satisfacción y el seguimiento a clientes que han tenido algún inconveniente pero no la solución necesaria.
La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.			X			
		0	2	0		
9.1.3 Análisis y evaluación		38%				
La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados originados por el seguimiento y la medición.			X		Con los controles que establece y lleva a cabo la empresa, se evalúa la conformidad	Llevar a cabo una evaluación de desempeño del sistema, no solo de producto. Abordar riesgos y oportunidades
Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar:						
a) la conformidad de los productos y servicios;		X				
b) el grado de satisfacción del cliente;			X			
c) el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad;				X		
d) si lo planificado se ha implementado de forma eficaz;				X		
e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades;				X		
f) el desempeño de los proveedores externos;		X				
g) la necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la calidad.				X		
		2	2	4		
9.2 Auditoría interna		38%				
9.2.1 La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la calidad:			X		Se realizan auditorías a los procesos llevados en la compañía por parte del área de calidad	Realizar auditorías internas del SGC para realizar una evaluación que verifique si se cumplen los requisitos de la norma como tal
a) cumple:		X				
1) los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión de la calidad;			X			
2) los requisitos de esta Norma Internacional;				X		
b) está implementado y mantenido eficazmente.				X		
		0	3	2		
9.2.2 La organización debe:		8%				
a) planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorías previas;			X		Se realizan estos seguimientos pero solo con las auditorías que hace la corporación y califica sobre el desempeño en los procesos	Llevar a cabo auditorías internas que evalúen el SGC
b) para cada auditoría, definir los criterios de la auditoría y el alcance de cada auditoría;				X		
c) seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría;				X		
d) asegurarse de que los resultados de las auditorías se informan a la dirección pertinente;				X		
e) realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada;				X		
f) conservar la información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados de la auditoría.				X		
		0	1	5		

Nota: diseño elaboración propia. Información tomada del INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. (ICONTEC). Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9001:2015. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015

9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
9.3 Revisión por la dirección		50%				
9.3.1. Generalidades						
La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su idoneidad, adecuación, eficacia y alineación con la dirección estratégica de la organización continuas.			X		Revisión de algunos ítems por parte de la dirección	Evaluar como tal que todo el sistema esté funcionando
9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección						
La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre:			X		Se realizan seguimientos a todo lo que tiene relación con procesos, clientes, producto y procesos	
a) el estado de las acciones desde revisiones por la dirección previas;			X		Se revisa que se lleven a cabo las acciones en cuanto a las observaciones de la auditoría de procesos	
b) los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad;			X		Se evalúa y se hace seguimiento, en la medida que afecte la operación	
c) la información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidas las tendencias relativas a:				X		
1) satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes;		X			El cliente es muy importante para la organización, por lo tal se evalúa permanentemente la satisfacción y retroalimentación del mismo	Considerar varios ítems de el SGC estipulado en la norma
2) el grado en que se han cumplido los objetivos de la calidad;		X			Se evalúa el desempeño de los objetivos de calidad con cada área y gerencia	Hay muchos recursos no disponibles por falta de dinero para tecnologías y adecuaciones
3) desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios;		X			Seguimiento y evaluación constante del desempeño de productos y servicios	Abordar riesgos y oportunidades de mejora
4) no conformidades y acciones correctivas;		X			Son abordadas de inmediato y gerencia verifica su solución	
5) resultados de seguimiento y medición;				X		
6) resultados de las auditorías;			X		Se hace seguimiento y acciones para las auditorías pero no del sistema como tal sino corporativas y del área de calidad	
7) el desempeño de los proveedores externos;		X			Evaluado constantemente con auditorías	
d) la adecuación de los recursos;				X		
e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades (véase 6.1);				X		
f) oportunidades de mejora.				X		
		5	5	5		
9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección		38%				
Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con:				X		
a) las oportunidades de mejora;				X		Abordar oportunidades de mejora, contemplar ajustes al cambio del sistema
b) cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad;				X		Realizar acciones para proveer los recursos
c) las necesidades de recursos.			X		Se conocen recursos necesarios	
La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.		X			Revisiones de los planes y auditorías son verificadas, seguidas y firmadas por gerencia	
		1	1	2		

Nota: diseño elaboración propia. Información tomada del INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. (ICONTEC). Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9001:2015. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015

10. Mejora

10. MEJORA	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
10.1 Generalidades		0%				
La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.				X		Implementar y llevar a cabo la mejora continua
Estas deben incluir:						
a) mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como tratar las necesidades y expectativas futuras;				X		
b) corregir, prevenir o reducir los efectos indeseados;				X		
c) mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.				X		
		0	0	4		
10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA		70%				
10.2.1 Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe:						Se realizan en el formato de no conformidades, los registros y acciones tomadas a cabo de inmediato, donde se determinan causas, análisis y acciones
a) reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable: 1) tomar acciones para controlarla y corregirla; 2) hacer frente a las consecuencias;		X				
b) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante: 1) la revisión y el análisis de la no conformidad;		X				
2) la determinación de las causas de la no conformidad;		X				
3) la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente podrían ocurrir;		X				
c) implementar cualquier acción necesaria;		X				
d) revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;				X		
e) si es necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación;				X		
f) si es necesario, hacer cambios al sistema de gestión de la calidad.				X		
Las acciones correctivas deben ser adecuadas a los efectos de las no conformidades encontradas.		X				
		7	0	3		
10.2.2 La organización debe conservar información documentada, como evidencia de:		100%				Documentado en formato previsto con respectivas
a) la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción posterior tomada;		X				
b) los resultados de cualquier acción correctiva.		X				
		2	0	0		
10.3 MEJORA CONTINUA		0%				
La organización debe mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad.				X		Implementar mejora continua
La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben tratarse como parte de la mejora continua.				X		
		0	0	2		

Nota: diseño elaboración propia. Información tomada del INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. (ICONTEC). Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9001:2015. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015

ANEXO B

Cronograma de implementación

Sección de la norma ISO 9001:2015	PLAN DE TRANSICIÓN SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD					Responsables
	QUE NOS FALTA	ACTIVIDADES	Descripción Metas Resultados esperados	Fecha culminación	Procesos involucrados	
4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS	Requisitos de los empleados, ya que no se tiene en cuenta sus intereses, ni necesidades, no hay motivación como miembros contribuyentes de la organización ni el desarrollo de sus habilidades necesarias para proporcionar una ventaja competitiva, además de realizar seguimiento a las partes interesadas, ya que no hay soporte de revisiones posteriores del cumplimiento de sus requisitos.	Se realizará el programa de bienestar social para tener en cuenta requerimientos de empleados. En programa de proveedores se incluirá un seguimiento que incluya revisiones periódicas.	Lograr satisfacción de empleados y cumplir sus expectativas. Lograr mayor comunicación con proveedores con resultados beneficios para ambas partes.	dic-17	Compras (relación con proveedores) Talento humano (bienestar social)	Dirección de Gestión humana Área de compras Dirección general
4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Redefinir el alcance ya que por limitaciones, problemas financieros y estructurales no cubre todo lo que determina la norma.	Revisar alcance actual y según situación y limitaciones actuales, redefinir alcance.	Alcance definido que permite un mejor desempeño y cumplimiento a partes interesadas.	nov-17	Todos los procesos llevados a cabo por la empresa.	Gerencia general y operaciones
4.4.1 Sistema de Gestión de la Calidad	Seguimiento de desempeño de los procesos, están los diagramas pero no se evidencia seguimiento. Los recursos están identificados pero no cuentan con muchos de ellos. Evaluación de riesgo y oportunidades ya que no están determinados. No se evidencia ninguna mejora del proceso. Desde su comienzo funciona igual. No hay ningún factor que asegure ni evalúe la eficacia del proceso.	Crear evaluaciones de desempeño de los procesos y hacer seguimientos. Hacer matriz para identificar recursos y disponibilidad. Hacer evaluaciones de riesgos (por medio de matriz) y oportunidades. Implementar la mejora continua en los procesos y evaluar la eficacia.	Contar con recursos necesarios, identificar riesgos y oportunidades para tener resultados esperados en los procesos. Lograr una mejora continua que beneficie todas las áreas.	mar-18	Todos los procesos llevados a cabo por la empresa.	Alta dirección y operaciones
5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO 5.1.1 Liderazgo y compromiso para el sistema de gestión de la calidad	Basarse en riesgos. No son tenidos en cuenta. Falta recursos para que sea realmente exitoso el proceso. Evaluar realmente que todo el sistema esté siendo eficaz. Evaluación o evidencia que la gente entienda y esté comprometida con el sistema. Evidencia que muestre que se está mejorando el sistema.	Programa de sensibilización para asegurar el compromiso de los trabajadores. Involucrar a gerencia de una manera más fuerte para que entienda la importancia de los recursos.	Identificar y contar con recursos. Las Personas de la compañía incluida gerencia, asumirán de mejor manera la gestión del sistema.	feb-18	Todos los procesos llevados a cabo por la empresa.	Alta Dirección, Gestión humana y control de calidad
5.1.2. Enfoque al cliente	Establecer riesgos y oportunidades que afecten servicio al cliente.	Hacer evaluaciones de riesgos (por medio de matriz) y oportunidades, aplicándolo al programa de servicio al cliente.	Menos quejas por parte de los clientes, mejor producto y servicio.	dic-17	Todos los procesos llevados a cabo por la empresa enfocados en operaciones (dada en los restaurantes).	Alta dirección y operaciones
5.2.1. Desarrollar la política de la calidad	Evidenciar la mejora continua.	Implementar mejora continua a nivel compañía.	Cumplimiento de la política, mejora en todos los procesos.	feb-18	Todos los procesos llevados a cabo por la empresa.	Alta dirección, calidad y operaciones
5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN	En el sistema la mejora continua, evaluación de riesgos y todos los recursos. Realmente no se aseguran que todas las salidas sean las previstas, falta determinar para tener en cuenta cuando hay no previstas. Informar a la alta dirección sobre oportunidades de mejora. No tienen establecidas acciones o medidas para que en cambios previstos o no, el sistema aún así, se siga manteniendo.	Comité con todas las cabezas de áreas que contribuyan a establecer evaluaciones de riesgos, oportunidades de mejora.	Mayor responsabilidad de todo el personal en que los resultados o salidas de los procesos sean los adecuados con disminución de fallas ya que serán identificadas y controladas.	mar-18	Procesos en general llevados a cabo.	Gestión humana, alta dirección, calidad
6.1.1 Generalidades	Una matriz o que evidencie lo que se consideran riesgos, mejoras, que asegure resultados previstos y considere los no previstos previniendo los resultados no deseados.	Realización de Matriz que aborde riesgos, oportunidades y resultados esperados.	Control de los procesos y de las salidas.	ene-18	Procesos operativos.	Alta dirección y operaciones
6.1.2 La organización debe planificar:	Abordar riesgos y oportunidades. No se incorporan las acciones en los procesos.	Incorporar acciones en los procesos.	Procesos mas controlados y resultados esperados.	ene-18	Procesos operativos.	Alta dirección y operaciones
6.3 PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS	Contar con plan de contingencia o similar que logre establecer la planificación de los cambios.	Realizar planes de contingencia.	Planificación de cambios y preparación ante situaciones adversas.	dic-17	Procesos operativos.	Gestión humana, alta dirección, operaciones
7.1 RECURSOS 7.1.1. Generalidades	Disponibilidad de todos los recursos. No hay capacidad ni limitaciones de recursos.	Presupuesto para la disponibilidad total de los recursos que ya han sido identificados en numerales anteriores.	Contar con todos los recursos para una operación y sistema más eficaz.	may-18	Todos los procesos llevados a cabo por la empresa.	Alta dirección
7.1.2 Personas	Personal en la parte operativa según turnos y operación.	Hacer Horarios lineales para definir número exacto de personas necesarias y controlar.	Operación y procesos mas eficientes.	nov-17	Contratación (gestión humana).	Gestión humana y operaciones
7.1.3 Infraestructura	Mayor capacidad de almacenamiento de empaques y cuartos fríos.	Presupuesto para tener la infraestructura necesaria para la operación.	Infraestructura adecuada, ahorro de tiempo, calidad de producto, comodidad del cliente.	may-18	Planeación y desarrollo.	Dirección de mantenimiento y alta dirección
7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones	Falta de presupuesto por lo que no hay los recursos necesarios para la operación. No realizan mediciones ni seguimientos de los recursos.	Presupuesto para la disponibilidad total de los recursos que ya han sido identificados en numerales anteriores.	Contar con todos los recursos para una operación y sistema más eficaz.	may-17	Todos los procesos llevados a cabo por la empresa.	Alta dirección
7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones	Protección de algunos equipos sensibles al agua o golpes.	Ajustar programa de mantenimiento para proteger equipos delicados.	Mediciones mas confiables, equipos en buen estado.	dic-17	Planeación y desarrollo.	Dirección de mantenimiento y alta dirección
7.3 TOMA DE CONCIENCIA	Generar conciencia de muchos empleados que entiendan realmente la importancia de la política, objetivos y su desempeño en el sistema. Aunque la observan a diario y la conocen, no la viven.	Programa de sensibilización.	Mayor compromiso de las personas y entendimiento, por lo tanto va a ver mejor desempeño en los procesos de la empresa.	feb-18	Capacitación.	Gestión humana, alta dirección

Fuente: elaboración propia

Sección de la norma ISO 9001:2015	PLAN DE TRANSICIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD					Responsables
	QUE NOS FALTA	ACTIVIDADES	Descripción Metas Resultados esperados	Fecha culminación	Procesos involucrados	
8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL	Disponer de recursosIdentificar elementos de salida que no sean los esperados y tener un plan para estos.Contemplar las acciones a tomar cuando existan cambios planificados y no planificados	Presupuesto para la disponibilidad total de los recursos que ya han sido identificados en numerales anteriores	Contar con todos los recursos para una operación y sistema más eficaz	may-18	Todos los procesos llevados a cabo por la empresa	Alta dirección
8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo	Contemplar las acciones preventivas para evitar un impacto adverso	Realizar matriz con acciones preventivas	Se contemplarán los posibles problemas que se puedan presentar y podrán prevenirse logrando mejores resultados	feb-18	Todos los procesos llevados a cabo por la empresa	Operaciones, calidad
8.4.2 Tipo y alcance del control de la provisión externa	Medir la eficacia de los controles aplicados, aunque se tiene una calificación luego de las auditorías que se realizan, falta medir.	A los controles aplicados, se les debe hacer un indicador que ayude a medir la eficacia del sistema	Procesos más eficientes y controlados	feb-18	Todos los procesos llevados a cabo por la empresa	Operaciones, calidad
8.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio	Faltan recursos necesarios para hacer la operación más rápida y fácil.Falta mejorar algunos puntos de infraestructura en cuanto a espacio.No se manejan acciones preventivas ni hay revalidación de	Para el tema de recursos: Presupuesto para la disponibilidad total de los recursos que ya han sido identificados en numerales anteriores. Control de acciones preventivas que puedan permitir revalidar los procesos	Más eficiencia en el sistema gracias a los recursos y acciones preventivas	feb-18	Todos los procesos llevados a cabo por la empresa	Operaciones, Alta dirección, calidad
8.5.6 Control de los cambios	Un documento donde se prevean cambios: daño en máquinas, falta de luz, etc	Realizar matriz donde se contemplen los cambios que puedan ocurrir con las acciones posibles para que el proceso no se altere	Procesos seguros y más eficientes gracias a la contemplación de posibles cambios	feb-18	Procesos operativos	Operaciones, alta dirección
9.1.1 Generalidades	No se evalúa el desempeño de estas mediciones, ni la eficacia del sistema	Realizar evaluaciones de desempeño que midan la eficacia del sistema	Mejorar el desempeño y la eficacia del sistema, mejora de procesos	feb-18	Procesos operativos, de calidad	Operaciones, alta dirección, calidad
9.1.2 Satisfacción del cliente	Garantizar la satisfacción y el seguimiento a clientes que han tenido algún inconveniente pero no lo dejan por escrito	Incluir en el programa de satisfacción al cliente un seguimiento que asegure que el cliente ha resuelto su inconformidad	Mejora de servicio al cliente, del producto y los servicios	dic-17	Servicio al cliente, calidad de producto,	Operaciones
9.1.3 Análisis y evaluación	Llevar a cabo una evaluación de desempeño del sistema, no solo de producto.Abordar riesgos y oportunidades	Realizar evaluaciones de desempeño de todo el sistema abordando todos los procesos e incluir riesgos y oportunidades	Eficacia del sistema y seguimientos continuos	feb-18	procesos operativos, de calidad	Alta dirección, calidad y operaciones
9.2 Auditoría interna	Realizar auditorías internas del SGC para realizar una evaluación que verifique si se cumplen los requisitos de la norma como tal	Hacer cronograma de auditorías internas que evalúen el sistema	Detección de errores y generación de plan de acción que contribuyan a mejoras y control de procesos	feb-18	Todos los procesos llevados a cabo por la empresa	Alta dirección, calidad y operaciones
9.2.1 Propósito de auditoría	Realizar auditorías internas del SGC para realizar una evaluación que verifique si se cumplen los requisitos de la norma como tal	Hacer cronograma de auditorías internas que evalúen el sistema	Detección de errores y generación de plan de acción que contribuyan a mejoras y control de procesos	feb-18	Todos los procesos llevados a cabo por la empresa	Alta dirección, calidad y operaciones
9.2.2 La organización debe:	Llevar a cabo auditorías internas que evalúen el SGC	Establecer cronograma para las auditorías internas	Mejora de procesos	feb-18	Todos los procesos llevados a cabo por la empresa	Alta dirección, calidad y operaciones
9.3 Revisión por la dirección	Evaluar como tal que todo el sistema esté funcionando	Con los resultados de la auditoría ya implementada se evalúa que el sistema está funcionando	Sistema controlado gracias al conocimiento de las fallas que se han detectadas	feb-18	Procesos operativos, de calidad	Alta dirección
9.3.1 Generalidades	Considerar varios ítems de el SGC estipulado en la norma.Hay muchos recursos no disponibles por falta de dinero para tecnologías y adecuaciones.Abordar riesgos y oportunidades de mejora	Hacer seguimientos documentados del sistema evaluando cuestiones externas e internas, desempeño del sistema y seguimiento comparando plan de acción actual con el anterior	Seguimiento de las acciones aplicadas, logrando mejorar operaciones y procesos actuales	mar-18	Todos los procesos llevados a cabo por la empresa	Alta dirección
9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección	Abordar oportunidades de mejora contemplar ajustes al cambio del sistema.Realizar acciones para proveer los recursos	Ajustar el sistema de acuerdo a las revisiones continuas y a las acciones tomadas	Salidas controladas y esperadas	mar-18	Todos los procesos llevados a cabo por la empresa	Alta dirección
10.1 Generalidades	Implementar y llevar a cabo la mejora continua	Evaluar en cada proceso y según historico como implementar mejoras continuas	Mejor desempeño de los procesos reflejados en productos y servicios	jun-18	Todos los procesos llevados a cabo por la empresa	Alta dirección, calidad y operaciones
10.2.1 Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe:	Revisar la eficacia de la acción tomada, actualizar riesgos y oportunidades	Incluir en acciones tomadas luego de una no conformidad, evaluar y hacer seguimiento a la eficacia de la acción tomada, actualizando los riesgos y oportunidades que se identifiquen en las acciones	Tratamiento de no conformidades más eficaces y control de la resolución de los mismos	dic-17	Procesos de calidad, operativos	Calidad, operaciones
10.3 MEJORA CONTINUA	Implementar mejora continua	Análisis de procesos con sus oportunidades, riesgos, recursos para lograr una mejora continua en cada uno de ellos	Procesos más eficaces, mayor satisfacción del cliente, aumento de ventas	jun-18	Todos los procesos llevados a cabo por la empresa	Calidad, gestión humana, mantenimiento, compras, operaciones, alta dirección (todas las cabezas de cada área)

Fuente: elaboración propia